

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

**ANALIZA STRATEGICZNA  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**  
Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków

Ewa Multan, Edyta Bombiak, Monika Chyłek

Siedlce 2014

**Recenzenci:**

prof. dr hab. Jarosław S. Kardas, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
prof. dr hab. Józef Stępak, Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie

**Komitet Wydawniczy:**

Andrzej Bałandynowicz, Andrzej Barczak, Tadeusz Boruta, Janusz Chruściel, Beata Gałek,  
Leszek Kania, Jarosław Stanisław Kardas, Rafał Kozak, Krzysztof Lewandowski,  
Violetta Machnicka (przewodnicząca), Robert Piętek, Janina Skrzyczyńska,  
Stanisław Socha, Andrzej Walendziak, Paweł Żarkowski

**Projekt okładki:** Ewa Multan, Edyta Bombiak

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
Siedlce 2014

ISBN: 978-83-7051-771-7

**Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach**  
**08-110 Siedlce, ul. Bema 1, tel. 25 643 15 20**  
**[www.wydawnictwo.uph.edu.pl](http://www.wydawnictwo.uph.edu.pl)**

Wyd. I. Format B-5.  
Ark. wyd. 13.0. Ark. druk. 12.6.  
Druk i oprawa: TOTEM.COM.PL, Inowrocław

# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Konceptualne podstawy analizy strategicznej .....</b>	<b>11</b>
<i>Edyta Bombiak</i>	
1.1. Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie.....	11
1.2. Komponenty zarządzania strategicznego.....	14
1.2.1. Wizja, misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa .....	19
1.2.2. Determinanty kreowania strategii w przedsiębiorstwie.....	24
1.3. Zarządzanie strategiczne w przekroju procesów decyzyjnych .....	27
1.4. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie .....	32
1.5. Strategiczne kompetencje menedżerskie .....	35
Zagadnienia do dyskusji.....	42
<b>Rozdział 2. Metody analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa .....</b>	<b>43</b>
<i>Monika Chyłek</i>	
2.1. Charakterystyka makrootoczenia przedsiębiorstwa .....	43
2.2. Istota podstawowych metod analizy makrootoczenia .....	47
2.2.1. Analiza PEST.....	48
2.2.2. Ekstrapolacja trendów .....	51
2.2.3. Metoda delficka.....	52
2.2.4. Metoda QUEST .....	55
2.2.5. Analiza luki strategicznej .....	56
2.2.6. Metody scenariuszowe .....	59
Zagadnienia do dyskusji .....	71
<b>Rozdział 3. Metody analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa .....</b>	<b>72</b>
<i>Ewa Multan</i>	
3.1. Istota i cele analizy mikrootoczenia przedsiębiorstwa .....	72
3.2. Charakterystyka metod analizy otoczenia konkurencyjnego .....	73
3.2.1. Ocena profilu konkurencyjnego.....	74
3.2.2. Punktowa ocena atrakcyjności sektora .....	77
3.2.3. Krzywa doświadczeń .....	79
3.2.4. Metoda „pięciu sił” M.E. Portera .....	81
3.2.5. Mapa grup strategicznych.....	86
Zagadnienia do dyskusji .....	90
<b>Rozdział 4. Metody analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa .....</b>	<b>91</b>
<i>Ewa Multan</i>	
4.1. Kompetencje (kluczowe) a potencjał przedsiębiorstwa .....	91
4.2. Bilans strategiczny przedsiębiorstwa.....	93
4.3. Kluczowe czynniki sukcesu.....	95

4.4. „Łańcuch wartości” M.E. Portera.....	97
4.5. Cykl życia produktu i technologii .....	105
4.6. Metody portfelowe .....	108
4.6.1. Macierz Boston Consulting Group .....	109
4.6.2. Macierz McKinseya .....	112
4.6.3. Macierz ADL.....	116
4.6.4. Macierz Hofera .....	119
4.6.5. Portfel technologiczny .....	120
Zagadnienia do dyskusji .....	122

## **Rozdział 5. Zintegrowane metody analizy strategicznej ..... 123**

*Edyta Bombiak*

5.1. Istota analizy SWOT w przedsiębiorstwie .....	123
5.2. Istota i procedura przeprowadzania analizy TOWS/SWOT w przedsiębiorstwie .....	126
5.3. Charakterystyka metody SPACE .....	133
Zagadnienia do dyskusji .....	140

## **Rozdział 6. Studia przypadków i ćwiczenia praktyczne ..... 141**

*Ewa Multan, Edyta Bombiak*

6.1. Podstawowe kategorie zarządzania strategicznego w praktyce .....	141
6.1.1. Formułowanie wizji, misji i celów przedsiębiorstwa .....	141
6.1.2. Strategia miasta Siedlce – studium przypadku .....	143
6.2. Praktyczne aspekty analizy makrootoczenia.....	148
6.2.1. Analiza makrootoczenia przedsiębiorstwa – metoda scenariuszowa.....	148
6.2.2. Analiza PEST przedsiębiorstwa-importera .....	149
6.2.3. Analiza luki strategicznej J.W. Construction SA – studium przypadku .....	151
6.2.4. Analiza luki strategicznej na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych .....	152
6.3. Praktyczne aspekty analizy otoczenia konkurencyjnego .....	153
6.3.1. Analiza rynku telefonów i smartfonów (w wymiarze globalnym) metodą „pięciu sił” M.E. Portera – studium przypadku .....	153
6.3.2. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych – studium przypadku .....	157
6.4. Praktyczne aspekty analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa .....	162
6.4.1. Kluczowe czynniki sukcesu w sektorze elektronicznym – studium przypadku .....	162
6.4.2. Analiza wartości sektora AGD – studium przypadku .....	164
6.4.3. Macierz BCG PKM Duda SA – studium przypadku .....	166
6.4.4. Macierz GE sektora spożywczego w Polsce – studium przypadku .....	171
6.4.5. Analiza macierzy Hofera .....	178

6.5. Kompleksowa analiza przedsiębiorstwa w praktyce.....	179
6.5.1. Analiza SWOT biura turystycznego wprowadzającego nową usługę.....	179
6.5.2. Analiza TOWS/SWOT przedsiębiorstwa działającego w sektorze usług medycznych.....	181
6.5.3. Analiza SPACE przedsiębiorstwa Solaris Bus & Coach SA .....	183
<b>Zakończenie .....</b>	<b>188</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>191</b>
<b>Netografia.....</b>	<b>195</b>
<b>Indeks rzeczowy .....</b>	<b>196</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>199</b>
<b>Spis rysunków.....</b>	<b>201</b>



## Wstęp

Wyzwaniem dla współczesnego przedsiębiorstwa jest zarządzanie w warunkach niestabilności otoczenia. Rozwijanie potrzeby strategicznej analizy przedsiębiorstwa zgodnie z kształtującymi się tendencjami na rynku – w obliczu tego wyzwania – stanowi wyróżniającą kompetencję. Analiza strategiczna jest tarczą bezpieczeństwa w działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach niestabilności otoczenia. To nie tylko zbiór metod i procedur służących diagnozie potencjału przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz zmian zachodzących w jego strukturze. To również sposób postępowania, który stanowi niepodważalną gwarancję czerpania korzyści z jej wykorzystania, elastycznie do potrzeb przedsiębiorstwa. Jest ona warunkiem ciągłości i powtarzalności procesów gospodarczych zachodzących w organizacji. Wobec powyższego w książce dokonano retrospekcji rozwiązań mogących prowadzić do umiejętnej, rzetelnej i obiektywnej oceny potencjału wewnętrznego i strategicznego przedsiębiorstwa, jak również szans i zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu.

Literatura krajowa i zagraniczna na temat zarządzania strategicznego została dość bogato opisana. Mimo to nadal istnieje szereg rozbieżności terminologicznych, panuje chaos w ustrukturyzowaniu metodologii w tej dziedzinie, co ogranicza praktyczną jej przydatność. Staranność definicyjna i zapobieganie narastającemu chaosowi w klasyfikacji metod analizy strategicznej stanowi niełatwe zadanie. Wobec powyższego główną ideą przyświecającą autorkom opracowania było kompleksowe przedstawienie i usystematyzowanie zagadnień oraz metod służących w przedsiębiorstwie jego analizie strategicznej. Zagadnienia, którym poświęcono pięć pierwszych rozdziałów, stanowią bogate źródło literaturowe i koncentrują się na najważniejszych współczesnych koncepcjach konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast ostatni rozdział – studia przypadków – może być istotny nie tylko z punktu widzenia teorii (dydaktyki), ale i praktyk zarządzania.

Autorki publikacji przedstawiły w pracy metody służące analizie dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Książkę uporządkowano w sześć rozdziałów, w których zawarto podstawy teoretyczne zarządzania strategicznego, jak również przykłady przedsiębiorstw i analizy sektorów, mając na względzie ich wartość poznawczą dla przyszłych użytkowników.

Rozważania zapoczątkowano w *rozdziale pierwszym* problematyką konceptualnych podstaw analizy strategicznej i kluczowych komponentów zarządzania strategicznego, takich jak wizja, misja, cele strategiczne przedsiębiorstwa. Zwrócono także uwagę na znaczenie kompetencji menedżerskich w budowaniu zdolności konkurowania współczesnych organizacji. Nieuniknione w procesie planowania strategicznego i formułowania strategii jest przeprowadzenie analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa, co omówiono w *rozdziale drugim*. Merytoryczny wątek pracy dotyczył w tym względzie analizy dwóch grup koncepcji: bezscenariuszowej i scenariuszowej. Kolejnym wątkiem metodologicznej warstwy rozważań była – w *rozdziale trzecim* – szczegółowa i syntetyczna analiza mikrootoczenia. Każde przedsiębiorstwo prowadzące działalność

w polskiej rzeczywistości gospodarczej współistnieje w otoczeniu. W związku z tym ocena specyfiki jego otoczenia konkurencyjnego – przedstawiona w *rozdziale czwartym* – stanowi ważny element analizy strategicznej oraz oceny potencjału przedsiębiorstwa. W opracowaniu – w *rozdziale piątym* – omówiono również metody kompleksowe służące analizie strategicznej przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna nie jest krótkotrwałą modą, lecz permanentnym procesem umożliwiającym prowadzenie biznesu w sposób elastyczny stosownie do potrzeb oraz wymogów dynamicznego otoczenia w rzeczywistości gospodarczej. Dowodem na to są studia przypadków prezentowane w ostatniej części niniejszej publikacji – w *rozdziale szóstym*. Przedstawione w tej części pracy zadania do analizy oraz przykłady dotyczą przedsiębiorstw i sektorów, które są opisywane w różnych źródłach wtórnych (i pierwotnych) publicznie dostępnych. Zaświadczają one, że analiza strategiczna ma swoje zastosowanie do badania uwarunkowań biznesowych w różnych okresach analitycznych, bez względu na branżę, obszar działania czy wielkość podmiotu.

Publikacja jest adresowana do osób zainteresowanych zarządzaniem strategicznym. Walorem książki jest bogaty zestaw ćwiczeń praktycznych, który wraz z formularzami może być przeznaczony dla studentów i liderów biznesu. Publikacja może być zatem pomocna dla wykładowców i studentów kierunków ekonomicznych, uczestników kursów menedżerskich, słuchaczy szkół zarządzania, menedżerów różnego szczebla, zespołów badawczych, aż po osoby merytorycznie odpowiedzialne za opracowanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Zamiarem autorek było również zachęcenie czytelników do studiowania i pogłębiania wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, w związku z powyższym w każdym rozdziale zawarto zagadnienia do przemyśleń i ewentualnej dyskusji. Należy w tym miejscu nadmienić, że niniejsza publikacja została oparta na wcześniejszych publikacjach autorek, podejmujących problematykę analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, a mianowicie: „Metody analizy makrootoczenia”, „Metody analizy otoczenia konkurencyjnego”, „Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa” i „Kompleksowe metody analizy strategicznej”. Jednakże lektura tej książki ma z założenia inspirować do kompleksowego i interdyscyplinarnego podejścia w procesie diagnozy otoczenia oraz uświadamiać, że wiedza na temat analizy strategicznej, otwarty umysł i perspektywiczne myślenie poparte twardą oceną rzeczywistości stwarzają szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Poszukiwanie kluczowych kompetencji organizacji nabiera istotnego znaczenia dla wartości podmiotów gospodujących. Wykorzystanie w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem metod służących ocenie jego pozycji konkurencyjnej oraz wzmocnieniu potencjału strategicznego umożliwia bowiem sprawniejsze funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu.

Zamiarem autorek było opracowanie swoistego narzędzia wspierającego rozwój strategicznych kompetencji menedżerskich, zdobywanie umiejętności analitycznych i decyzyjnych oraz kształtowanie umiejętności własnych czytelnika, co niewątpliwie przyniesie korzyści przyszłym analitykom. Przedstawione w niniejszej publikacji metody analizy strategicznej niewątpliwie mogą być pomocne – nie tylko w kształceniu studentów – ale również w celach badawczych organizacji, w analizie problemów oraz podejmowaniu decyzji przez menedżerów zarządzających organizacjami. Stąd też publikacja niniejsza wpisuje się w temat badań statutowych Nr 236/07/S „Zarządzanie



kompetencjami kadr kierowniczych w organizacji” realizowanych – m.in. przez autorki – pod kierunkiem prof. dr. hab. Jarosława S. Kardasa w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

*Ewa Multan, Edyta Bombiak, Monika Chyłek*

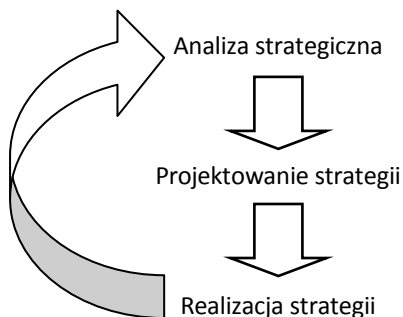


## Rozdział 1

### Konceptualne podstawy analizy strategicznej

#### 1.1. Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie

Zarządzanie strategiczne jest złożonym i cyklicznym procesem obejmującym trzy zasadnicze etapy: analizę strategiczną, planowanie oraz realizację przyjętych strategii (rys. 1). **Analiza strategiczna** to postępowanie badawcze, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej strony zaś wytyczenie możliwych kierunków dalszej działalności w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu<sup>1</sup>. Stanowi ona zatem pierwszy i ostatni etap zarządzania strategicznego.



**Rysunek 1. Etapy zarządzania strategicznego**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 17.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem *analiza strategiczna spełnia dwie zasadnicze funkcje*<sup>2</sup>:

- funkcję diagnostyczną, która wskazuje uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- funkcję projekcyjną, która uwzględniając wyniki diagnozy przedstawia ogólny zarys podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych.

W ujęciu czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, natomiast w sensie narzędziowym to zestaw metod umożliwiających badanie i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów otoczenia<sup>3</sup>. Kompleksowa i wieloczynnikowa analiza otoczenia przedsiębiorstwa jest zatem

<sup>1</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 137.

<sup>2</sup> Tamże, s. 137.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa* PWE, Warszawa 2003, s. 17-18.

procesem monitorowania zarówno zjawisk wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które w zasadniczy sposób wpływają na ogólny obraz organizacji. Stanowi zespół działań zmierzających do rozpoznania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, rozumianej jako jego miejsce na rynku, oraz stanu i perspektyw rozwoju zasobów (kadrowych, finansowych, czy technologicznych). Podstawowym *celem* analizy otoczenia przedsiębiorstwa jest po pierwsze: zidentyfikowanie istniejących szans i zagrożeń płynących ze strony środowiska zewnętrznego, po drugie: ocena stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa w danej dziedzinie (np. branży, sektorze). Ostatecznym jej celem jest sformułowanie strategii oraz konstrukcja planu strategicznego wraz z propozycją jego realizacji<sup>4</sup>. Końcowym etapem analizy strategicznej jest bowiem określenie i ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. W ten sposób daje ona odpowiedź na pytanie: w jakich warunkach będzie działała firma w przyszłości i jakie ma możliwości dostosowania się?

Do zasadniczych cech odróżniających analizę strategiczną od innych analiz stosowanych w przedsiębiorstwie należą:

1. Kompleksowe i systemowe badanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych z uwzględnieniem powiązań występujących między nimi.
2. Podejście sytuacyjne, tj. ocena czynników z punktu widzenia ich znaczenia dla danego przedsiębiorstwa.
3. Interdyscyplinarny charakter, tj. wykorzystywanie ilościowych i jakościowych metod stosowanych w ekonomii, finansach, socjologii, marketingu, statystyce<sup>5</sup>.
4. Uwzględnienie w badaniu zarówno elementów ilościowych („sztywnych”), tj. struktury, systemów informacyjnych, technologicznych, jak też jakościowych („miękkich”), tj. kwalifikacji i motywacji kadry oraz kultury organizacyjnej.
5. Zapewnienie procedury badań skorelowanej z celami organizacji i dobranymi metodami badawczymi.

**Analiza strategiczna obejmuje trzy główne obszary:** makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne oraz potencjał wewnętrzny firmy.

**Analiza makrootoczenia** obejmuje diagnozę uwarunkowań zewnętrznych zdefiniowanych układem polityczno-społecznym, uwarunkowaniami ekonomicznymi, klimatycznymi, itp.

**Analiza otoczenia konkurencyjnego** zajmuje się badaniem i oceną atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje lub ma zamiar działać dane przedsiębiorstwo.

**Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa** ma charakter generalnej oceny funkcjonowania danego podmiotu z uwzględnieniem głównych rodzajów jego działalności: ekonomiczno-financej, organizacyjnej, marketingowej, personalnej, produkcyjnej.

Do głównych **użytkowników analizy strategicznej** należą<sup>6</sup>:

1. Kierownictwo organizacji, które wykorzystuje informacje pochodzące z analizy w procesie formułowania i realizacji strategii.
2. Instytucje finansujące, którym analiza dostarcza danych umożliwiających podejmowanie decyzji dotyczących finansowania podmiotów zewnętrznych.

---

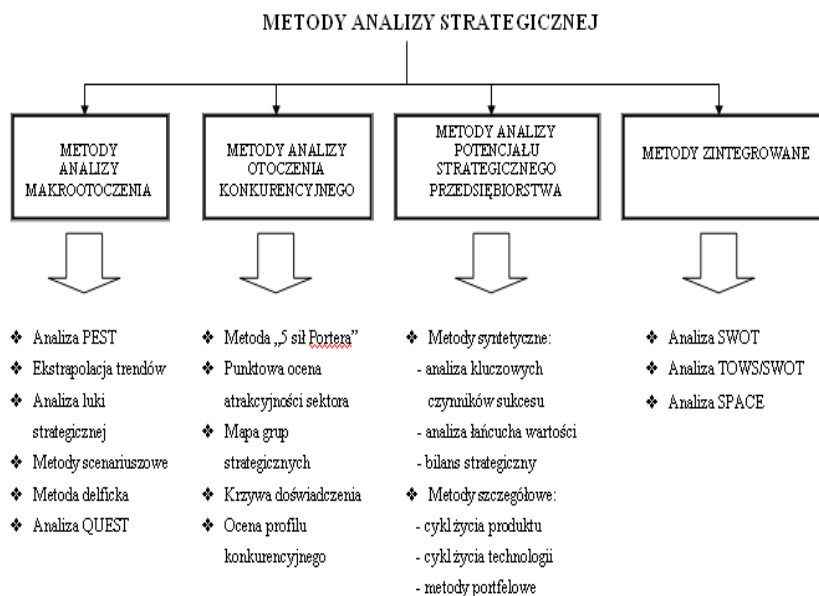
<sup>4</sup> www.tf.pl

<sup>5</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 18.

<sup>6</sup> Tamże, s. 29-30.

3. Udziałowcy, którzy wykorzystują analizę do szacowania stopnia ryzyka dokonywanych inwestycji.
4. Obecni i potencjalni nabywcy, dostawcy oraz kooperanci przedsiębiorstwa uzależniający od wyników analizy swoje strategie działania.
5. Konkurenci, dla których informacje pozyskane w drodze analizy stanowią podstawę do opracowania strategii konkurencyjnych.
6. Potencjalni inwestorzy, którym analiza dostarcza podstaw do określenia barier wejścia na nowe rynki oraz oceny ich atrakcyjności.

Należy podkreślić, że każdy z ww. użytkowników potrzebuje innego zbioru informacji o odmiennym poziomie szczegółowości, gdyż każdy wykorzystuje je w innym celu. Najbardziej kompleksowy zakres analizy jest przeprowadzany przez kierownictwo organizacji. Niejednokrotnie wymaga to jednoczesnego zastosowania wielu metod tak, by pozyskiwane dane wzajemnie się uzupełniały. Metody te są zróżnicowane ze względu na zakres obszaru, którego dotyczą (rys. 2). Każda z nich dostarcza innego zbioru informacji, które następnie stanowią podstawę do opracowywania różnych opcji strategicznego wyboru. Przedsiębiorstwo ma szansę osiągnięcia sukcesu w burzliwym otoczeniu jedynie wówczas, gdy stale je monitoruje, a wyniki tej diagnozy konfrontuje z posiadanym potencjałem wewnętrznym. W rezultacie może wypracować sobie właściwe sposoby reakcji na zmiany w otoczeniu.



**Rysunek 2. Metody analizy strategicznej**

Źródło: opracowanie własne

Konkludując należy zauważyć, że analiza strategiczna to nie tylko zbiór metod i procedur służących zdiagnozowaniu potencjału przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz

zmian zachodzących w jego strukturze. Analiza strategiczna to również pewien sposób postępowania, działania, charakterystyczny dla przedsiębiorstwa i zarządzających nim ludzi, myślących strategicznie, z perspektywą rozwoju przedsiębiorstwa.

## 1.2. Komponenty zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest to dyscyplina naukowa traktująca o sukcesie przedsiębiorstwa w długim okresie, integruje ona wiedzę z różnych obszarów, a jako sztuka działania polega na identyfikacji czynników o kluczowym, strategicznym znaczeniu dla organizacji. Zarządzanie strategiczne ma na celu dopasowanie koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa do sytuacji, jakie tworzą warunki otoczenia.

W literaturze istnieje wiele poglądów na temat istoty zarządzania strategicznego, stąd różnorodność definicji tego pojęcia. W tabeli 1 przedstawiono dla celów porównawczych kilka ujęć najbardziej charakterystycznych.

**Tabela 1. Pojęcie zarządzania strategicznego według różnych autorów**

Wyszczególnienie
<p><b>Zarządzanie strategiczne</b> – proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzeczający te zmiany, a nawet je wywołujący oraz sprzężony z nimi proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości.</p> <p>R. Krupski (red.), <i>Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody</i>, Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 96.</p>
<p><b>Zarządzanie strategiczne</b> – proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.</p> <p>R.W. Griffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i>, PWN, Warszawa 1996, s. 233.</p>
<p><b>Zarządzanie strategiczne</b> – to koncepcja zarządzania opierająca się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej.</p> <p>B. Wawrzyniak, <i>Polityka strategiczna przedsiębiorstwa</i>, PWE, Warszawa 1989, s. 33.</p>
<p><b>Zarządzanie strategiczne</b> polega na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzji. Zgodnie z powyższym w zarządzaniu strategicznym można wyróżnić dwie fazy: planowania strategicznego oraz implementacji strategii.</p> <p>Planowanie strategiczne obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definiowanie filozofii i misji organizacji,</li> <li>- ustalanie długo- i krótkoterminowych celów odpowiednio do przyjętej misji,</li> <li>- wybór strategii.</li> </ul>
<p><b>Implementacja strategii</b> jest natomiast ukierunkowana na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwój oraz adaptację struktury organizacyjnej do wybranej strategii,</li> <li>- utrzymanie lub wprowadzenie niezbędnych funkcji do działalności firmy, aby przyjęta</li> </ul>

- strategia została skutecznie wdrożona,
- monitoring efektywności poszczególnych etapów wdrażania strategii.

L.L. Byars, *Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases*, Harper and Row, N. York 1987, s. 8-9.

**Zarządzanie strategiczne** to decyzje i działania związane z opracowaniem i realizacją planów stosownie do założonych celów przedsiębiorstwa. Do szczególnych zadań zarządzania strategicznego należą:

1. Sformułowanie misji przedsiębiorstwa.
2. Rozwój profilu firmy w aspekcie jej zdolności rozwojowej i uwarunkowań zewnętrznych.
3. Badanie otoczenia w kontekście czynników determinujących pozycję strategiczną i konkurencyjną przedsiębiorstwa.
4. Ocena opcji strategicznych ze względu na posiadane zasoby i wymogi otoczenia.
5. Dostosowanie opcji do przyjętej misji.
6. Ustalenie celów perspektywicznych i opracowanie podstawowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem.
7. Sformułowanie szczegółowych celów rocznych i strategii krótkoterminowych, stosownie do wybranych strategii podstawowych.
8. Implementacja strategii (budżetowanie i alokacja zasobów, podział zadań, dobór personelu, zmiany struktury organizacyjnej).
9. Oszacowanie efektywności wdrażania strategii, uwzględniające przyszłe zmiany.

J.A. Pearce, R.B. Robinson, *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*, Irwin, Homewood 1991, s. 3.

Źródło: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 12-13.

Niezależnie od różnic szczegółowych, zdaniem A. Stabryły, definicje powyższe można podzielić na dwie grupy<sup>7</sup>:

- definicje akcentujące fazę diagnostyczną (analizę strategiczną bądź jeden z jej etapów),
- definicje eksponujące fazę projekcyjną (formułowanie strategii zarządzania).

Abstrahując od sensu stricto pojęcia zarządzania strategicznego, można stwierdzić, że stanowi ono drogę do nowego sposobu myślenia o przyszłości przedsiębiorstwa, polegającego na tworzeniu wielowariantowych koncepcji myślowych. Każda strategia będąca podstawą zarządzania strategicznego powinna przewidywać odpowiednią liczbę wariantów postępowania (dostosowaną do przewidywanych kierunków rozwoju sytuacji) i zasadzać się na wizji przyszłości przedsiębiorstwa. Ewolucja zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem wskazuje na różne podejścia do perspektywicznego zarządzania organizacją. Nie tyle samo sformułowanie podejścia strategicznego, co zakres jego zainteresowań, stosowane techniki, jak i występujące problemy różnią się zależnie od okresów. Genezę i rozwój zarządzania strategicznego prezentuje tabela 2.

<sup>7</sup> A. Stabryła, dz. cyt., s. 12.

**Tabela 2. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami**

<div>Okresy</div> <div>Elementy charakterystyki</div>	<div>Planowanie długoterminowe 1965-1975</div>	<div>Planowanie strategiczne 1975-1980</div>	<div>Zarządzanie strategiczne 1980-1986</div>
<div>Zakres zainteresowań</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognozy długoterminowe</li> <li>• Szczegółowe plany operacyjne</li> <li>• Strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formułowanie konkretnych strategii organizacyjnych</li> <li>• Podział firmy na „jednostki strategiczne”</li> <li>• Wieloaspektowe programowanie</li> <li>• Uwzględnienie w planowaniu zmian społecznych i politycznych</li> <li>• Rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii</li> <li>• Całościowe podejście do przedsiębiorstwa</li> <li>• Dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>• Dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych</li> <li>• Zaangażowanie personelu wszystkich szczebli w formułowanie i wdrażanie strategii</li> <li>• Masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>
<div>Stosowane techniki</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prognozowanie technologiczne</li> <li>• Planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>• Analiza luki strategicznej</li> <li>• Planowanie finansowe</li> <li>• Macierz produkt-rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie scenariuszowe</li> <li>• Ocena ryzyka politycznego</li> <li>• Prognozowanie społeczne</li> <li>• Ocena wpływu otoczenia</li> <li>• Analiza portfelowa</li> <li>• Krzywe uczenia się</li> <li>• Ocena wrażliwości i ryzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniki grupowania pracowników wokół celów firmy</li> <li>• Jednoznaczne określenie polityki i celów firmy</li> <li>• Analiza portfelowa technologii i zasobów</li> <li>• Techniki wyzwiania aktywności pracowniczey</li> <li>• Udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków firmy</li> <li>• Programy doskonalenia o zasięgu ogólnoorganizacyjnym</li> <li>• Wewnętrzne i zewnętrzne bazy danych</li> </ul>



Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieelastyczność wobec zmiennych rynków</li> <li>• Nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwoju</li> <li>• Powierzchnowe rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>• Ignorowanie czynników społecznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>• Zbyt wymyślna analiza</li> <li>• Brak procesu implementacji</li> <li>• Brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>• Podejście portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak utrzymać aktywność po przezwyciężeniu kryzysu?</li> <li>• Jak uzyskać fundusze niezbędne do zakupu nowoczesnych technologii?</li> <li>• Sprzeciw szeregowych pracowników i związków zawodowych wobec wysokości premii dla kadry kierowniczej</li> <li>• Ograniczony zasięg programów zmian kultury organizacyjnej</li> <li>• Trudności w opracowaniu spójnych programów rozwoju o zasięgu ogólnooorganizacyjnym</li> <li>• Konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadry kierowniczej</li> </ul>
----------------------	---	--	---

Źródło: B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 29-31.

Aby zrozumieć zagadnienie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem należy przedstawić jego podstawowe zasady. Stanowią one ogólne wytyczne kształtujące zarówno myślenie, jak i praktykę wykonawczą. Mają charakter zaleceń i wskazówek. Zasady zaprezentowane w tabeli 3 uwzględniają poglądy reprezentowane w podstawowych nurtach badawczych, tj. planistycznym, pozycyjnym oraz integratywnym. Dopełniając się wzajemnie, tworzą one swoisty zbiór norm zachowania się współczesnych przedsiębiorstw, stanowią wytyczne do budowy skutecznej strategii zarządzania organizacją. Można zatem przypuszczać, że koncepcja zarządzania strategicznego nie jest prosta, musi bowiem zasadzać się na spójnej strategii, czyli na merytorycznej zgodności programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasu i różnych podsystemów organizacji.

**Koncepcja zarządzania strategicznego** obejmuje:

- analizę pozycji wyjściowej firmy i perspektyw jej rozwoju,
- identyfikację celu firmy oraz określenie, na ile obecne produkty i rynki pozwalają je osiągnąć,
- szczegółowe określenie możliwości firmy, tj. jej słabych i mocnych stron,
- budowę wariantów rozwoju przedsiębiorstwa,
- formułowanie optymalnego wariantu strategii dla zapewnienia sukcesu na rynku i korzystnej pozycji względem otoczenia,
- opracowanie planu strategicznego i planów szczegółowych przedsięwzięć,
- kształtowanie kultury strategicznej firmy wspierającej realizację strategii,
- prowadzenie kontroli strategicznej na zasadzie controllingu.

**Tabela 3. Zasady zarządzania strategicznego**

ZASADA	SPOSÓB REALIZACJI
<b>otwartość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działanie w skali globalnej,</li> <li>- preferowanie kontaktów bezpośrednich, nieformalnych,</li> <li>- budowanie wzajemnego zaufania w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych.</li> </ul>
<b>kompleksowość i systemowość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traktowanie organizacji jako części otoczenia będącego źródłem szans i zagrożeń oraz determinującego sukces organizacji,</li> <li>- dążenie do zapewnienia spójności wszystkich składowych organizacji (zasobów ludzkich i materialnych),</li> <li>- dążenie do maksymalizacji efektu synergicznego.</li> </ul>
<b>orientacja na przyszłość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oparcie zarządzania na wizji przyszłości,</li> <li>- rozwiązywanie dzisiejszych problemów z perspektywy dnia jutrzejszego,</li> <li>- przedkładanie postępu nad przetrwanie organizacji.</li> </ul>
<b>kreatywność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwijanie potrzeby osiągnięć,</li> <li>- otwarcie na nowe rozwiązania i ich poszukiwanie,</li> <li>- uznanie wiedzy za najważniejszy zasób organizacji i jej rozwijanie,</li> <li>- kształtowanie własnej koncepcji rynku.</li> </ul>
<b>celowość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formułowanie misji firmy,</li> <li>- opracowanie klasyfikatora celów dla poszczególnych obszarów funkcjonowania firmy.</li> </ul>
<b>współdziałanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preferowanie pracy zespołowej i partnerstwa,</li> <li>- poszukiwanie konsensusu,</li> <li>- orientacja form i procedur organizacyjnych na współpracę, a nie dominację.</li> </ul>
<b>strategiczne myślenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tworzeniu wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłe sytuacje i spodziewane kierunki rozwoju,</li> <li>- kompleksowa analiza uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych,</li> <li>- szybkość, elastyczność i innowacyjność działania.</li> </ul>
<b>integratywność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stwarzanie warunków do identyfikowania się pracowników z firmą,</li> <li>- rozszerzanie autonomii decyzyjnej na niższych szczeblach zarządzania,</li> <li>- włączanie klientów w kształtowanie rozwoju firmy.</li> </ul>
<b>wykorzystanie i rozwój kompetencji indywidualnych i organizacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koncentracja na przedsięwzięciach skorelowanych z kluczowymi kompetencjami firmy,</li> <li>- przemieszczanie pracowników między różnymi szczeblami i dziedzinami działalności celem znalezienia najbardziej racjonalnej ścieżki kariery zawodowej,</li> <li>- dążenie do pełnego wykorzystania umiejętności kadry,</li> <li>- wdrożenie koncepcji organizacji uczącej się,</li> <li>- dobór kadry o najwyższych kwalifikacjach i umiejętności pracy w zespole,</li> <li>- doskonalenie metod zarządzania oraz sterowania postępowaniem w dziedzinie organizacji i techniki.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 11 oraz A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 32-36.

Należy dodać, że zarządzanie strategiczne dotyczy zachowań menedżerskich, rozpatrywanych w długookresowej skali i wiąże się z tworzeniem obrazu przyszłości firmy. Powinno być nastawione na zapewnienie przedsiębiorstwu żywotności i atrakcyjności,

a to jest możliwe, gdy menedżerowie nie są nastawieni na osiągnięcie określonego stanu firmy, lecz na określenie jej postępowanie i dostosowywanie do otoczenia. Jest to możliwe dzięki komponentom zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem zawiera szereg elementów, są nimi następujące **komponenty** ułożone w porządku hierarchicznym:

- filozofia,
- polityka,
- kultura,
- tożsamość,
- wizja,
- misja,
- cel strategiczny,
- strategia,
- plan strategiczny,
- program strategiczny.

Do kluczowych komponentów zarządzania strategicznego należą: wizja, misja i cele strategiczne oraz strategia działania.

### 1.2.1. Wizja, misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa

Menedżer zarządzając współczesnym przedsiębiorstwem nie może zapomnieć o opracowaniu wizji jego przyszłości. Przy czym tworząc wizję powinien brać pod uwagę czynniki wynikające z funkcjonowania społeczeństwa, z uwarunkowań środowiskowych (m.in. nastawienie i oczekiwania społeczeństwa, reakcje konsumentów, odbiorców i konkurentów). Równocześnie powinien mieć na uwadze możliwości i zagrożenia wynikające z warunków zewnętrznych oraz z potrzeby stałego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia.

**Wizja strategiczna** wskazuje bowiem sytuację, w jakiej przedsiębiorstwo pragnie znaleźć się w przyszłości, a więc jest to pewien zwarty scenariusz marzenia o przyszłości przedsiębiorstwa i osiągnięcia przez nie pozycji na rynku, do której dąży. Wizja stanowi modelową koncepcję przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju. Określana jest przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy (również kierownictwa i członków organizacji). To wyobrażenie pożądanego, bliższej lub dalszej, przyszłości mające zwykle sens optymistyczny<sup>8</sup>. Warto przytoczyć cechy tego komponentu zarządzania strategicznego.

#### **Wyróżniające cechy wizji:**

- określa planowaną drogę rozwoju firmy oraz określa stopień ambicji w zarządzaniu strategicznym,
- określa kierunek działań, nadaje sens pracy, przez co motywuje pracowników i wciąga ich w realizację celów firmy,
- ułatwia ocenę relacji między zakreślonymi celami firmy a jej bieżącą wydajnością,

---

<sup>8</sup> P. Dwojacki, *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.

- wskazuje przyszły stan organizacji, z którego jasno wynika, jakich działań wymaga realizacja wizji,
- wskazuje jasny kierunek w nieprzewidywalnym i zmiennym otoczeniu,
- jest punktem wyjścia do budowy spójnej długookresowej strategii, w ramach której akceptowana jest utrata krótkookresowych korzyści,
- jej realizacja zmusza do przebudowy organizacji.

Wizja wyznacza zatem punkt orientacyjny przedsiębiorstwa wskazujący stan, który kierownictwo ma nadzieję osiągnąć dzięki mądrym działaniom. Przedstawia wynik rozwoju przedsiębiorstwa (pozycja na rynku i w otoczeniu) zgodny z nadziejami i marzeniami kierownictwa. Dlatego też budowanie wizji przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą wymaga odpowiedzi na następujące pytania<sup>9</sup>:

1. Dlaczego zajmujemy się prowadzeniem tego biznesu?
2. Co takiego może zaoferować firma, czego nie mogą zaoferować konkurenci?
3. Jaki unikatowy wkład może wnieść firma?
4. Co chcielibyśmy, aby mówiono i pisano o firmie?
5. Za czym chcielibyśmy, aby ludzie tęsknili, gdyby firma przestała istnieć?
6. Co takiego, co inni uważają za niemożliwe, my możemy sprawić, by stało się możliwe?

Należy zauważyć, że wizja strategiczna jest nie tylko wynikiem wiedzy, praktyki, zdolności i racjonalnej wyobraźni kierownictwa, ale też i ich ambicji oraz chęci wykazania się inwencją. Menedżerowie powinni mieć na uwadze to, że wizje często przemieniają rzeczywistość inicjując potrzebę zmian. Generalnie mają następujące **właściwości**:

- są dostosowane do organizacji i czasów,
- są źródłem realnej oceny tego, co można osiągnąć,
- stanowią standardy doskonałości i odzwierciedlają szczytne ideały,
- są przekonujące i wiarygodne,
- dostarczają planu działania, który mówi, na czym należy się skupić,
- wzbudzają entuzjazm i zachęcają do działania,
- są jasno sformułowane,
- odzwierciedlają unikatowość organizacji i to, co jest w stanie osiągnąć,
- są ambitne i reprezentują postęp.

Opracowanie wizji przedsiębiorstwa nie jest zatem łatwym zadaniem. Dobre wizje to takie, które są zorientowane ku przyszłości, zakładają, że wszystko jest możliwe, są wyjątkowe i niepowtarzalne.

Inny komponent zarządzania strategicznego – **misja przedsiębiorstwa** – określa powód istnienia przedsiębiorstwa i jego chęci co do postrzegania przez społeczeństwo (definiuje biznes i określa podstawy filozofii przedsiębiorstwa). Misja wskazuje kierunek działalności, a pośrednio dziedziny, którymi ma ono się zajmować. Misja to charakterystyczna funkcja do spełnienia przez organizację, wyrażająca jej odrębność (tożsamość organizacji) i sens istnienia. Określenie misji jest publiczną częścią planu strate-

---

<sup>9</sup> I.A. Rossiter, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACIDI, Warszawa 2000, s. 229-230.

gicznego. Dzięki niej cele firmy stają się zrozumiałe dla pracowników, właścicieli akcji, dostawców i klientów. Jest to koncepcja biznesu firmy<sup>10</sup>.

Zasadne jest przybliżenie typologii misji przedsiębiorstwa. **Wyróżniamy następujące typy misji**<sup>11</sup>:

1. Misja typu *zamierzenie strategiczne* – prezentuje ona jasny i dokładnie sprecyzowany cel, który ma być wypełniony w określonym czasie.

*Przykład:*

„Podwojenie liczby supermarketów do 2000 roku i zwiększenie obrotów w przeliczeniu na 1 metr kwadratowy o 60%”.

2. Misja typu *wspólny wróg* – ukazuje wspólnego wroga dla całej załogi

*Przykład:*

„Bij Coca-Colę”, „Zmiażdżymy Yamahę”.

3. Misja typu *modelowy wzorzec* – zapowiada podążanie za liderem

*Przykład:*

„Naszym celem jest być w 2000 roku na rynku rowerowym tym, czym Nike w przypadku obuwiu sportowego lub Apple w dziedzinie komputerów”.

4. Misja typu *przemiana wewnętrzna* – zapowiada potrzebę zmian.

*Przykład:*

„Jako wielkie przedsiębiorstwo zapewniliśmy sobie siłę, zasoby i szeroki zasięg działania. Obok tego powinniśmy stać się tak szczupli i nieskomplikowani, jak mała firma, dysponująca ponadto szybkością reakcji. Chcemy być udaną mieszanką wielkiego i małego przedsiębiorstwa”.

Misja w przedsiębiorstwie ma za zadanie spełniać określone **funkcje**<sup>12</sup>:

1. Funkcję ukierunkowującą – pomaga w skupianiu się na sprawach najważniejszych.
2. Funkcję stabilizacji – stanowiącą źródło pewności co do trwałych zasad funkcjonowania firmy.
3. Funkcję uwiarygodniającą – której konsekwentna realizacja kształtuje pozytywny obraz firmy w otoczeniu.
4. Funkcję integrującą – skupiającą uczestników organizacji wokół strategii firmy.
5. Funkcję inspirującą – czyli poszukującą własnych motywów działania wynikających z przyjętej misji oraz otwarcie na innowacje.
6. Funkcję promującą – sprzyjającą społecznej akceptacji działań podjętych przez organizację.
7. Funkcję aksjologiczną – z misji wywodzą się wartości będące podstawą kształtowania kultury organizacji.

---

<sup>10</sup> Por. G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 8-9, M. Moszkowicz, *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 1 oraz R. Krupski, dz. cyt., s. 107.

<sup>11</sup> *Filozofia i wizja przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1993, nr 1.

<sup>12</sup> B. Wierunek, *Misja firmy*, „Businessman Magazine” Nr 5/1994 oraz P. Dwojacki, *Misja*, „Przegląd Organizacji” nr 10/1995.

Podstawowymi wymogami skuteczności misji są<sup>13</sup>:

1. *Zrozumiałość i jednoznaczność* – misja musi zawierać proste sformułowania zrozumiałe dla wszystkich członków organizacji.
2. *Społeczne przesłanie* – cel wyrażony w misji powinien odnosić się do wartości ogólnie cenionych, a nie jedynie wskaźników ekonomicznych.
3. *Znaczenie praktyczne* – przesłanie zawarte w misji powinno być możliwe do łatwego przełożenia na cele realizowane na każdym stanowisku pracy.
4. *Realizm wyzwania* – misji musi określać cele ambitne, ale możliwe do realizacji.
5. *Lapidarność* – misja powinna być możliwie zwięzła.

Opracowanie misji wymaga odpowiedzi na następujące pytania<sup>14</sup>:

1. Kim są dla nas klienci i w jaki sposób to okazujemy?
2. Jaki jest nasz rynek docelowy?
3. Jakie potrzeby i wymagania mają nasi obecni i potencjalni klienci?
4. Jakie korzyści możemy zapewnić klientom dzięki temu, co wytwarzamy i sprzedajemy?
5. Jakie pozytywne zmiany w zaspokajaniu potrzeb umożliwiają nasze produkty i usługi?
6. Jakie są nasze priorytety i szczególne zadania?
7. Jak zamierzamy działać dla zapewnienia korzyści naszym nabywcom, pracownikom, dostawcom, kontrahentom oraz dla realizacji własnych celów?
8. Czym jest, a czym być powinno przedsiębiorstwo?
9. Co szczególnego chronimy postępując zgodnie z etyką biznesu?

Odpowiedź na powyższe pytania umożliwia charakterystykę przedsiębiorstwa poprzez zdefiniowanie branży i rodzaju działalności, miejsca i udziału w rynku, głównych celów, klientów oraz zasad postępowania w biznesie. Poprawnie sformułowana misja jest prosta i zrozumiała, ukierunkowana rynkowo, motywująca, szczegółowa, wiarygodna, wyraża marzenia i wyzwania, wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości.

Wizja i misja to kategorie często mylone lub uznawane za tożsame, stąd warto pokreślić zasadnicze różnice między nimi:

#### **WIZJA ODPOWIADA NA PYTANIE:**

***Jak ma wyglądać organizacja?***

#### **MISJA ODPOWIADA NA PYTANIE:**

***Czemu organizacja ma służyć?***

Zatem wizja to idea przyszłości organizacji, misja zaś to dopasowana do tej idei unikatowa ścieżka postępowania. Wyraża aspiracje i dążenia organizacji określone jako zakres jej społecznie akceptowanej działalności. Akcentuje specyficzną rolę, jaką ogrywa firma w otoczeniu, uzasadniając sens jej istnienia. Stanowi sformułowanie wizji na użytek strategii.

---

<sup>13</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 78.

<sup>14</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania*, cz. I, Placet, Warszawa 1999, s. 225-228.

Kolejnym komponentem zarządzania strategicznego są **cele strategiczne**. Cel to przyszły pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w czasie mieszczącym się w przedziale krótko- lub długookresowego planu<sup>15</sup>. Zdaniem różnych autorów cele strategiczne to:

- wartości, których osiągnięcie jest niezbędne dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa<sup>16</sup>,
- cele ustalone na najwyższym szczeblu, dla najwyższego kierownictwa, koncentrujące się na ogólnych i szerokich problemach<sup>17</sup>,
- perspektywiczne zamierzenia kierownictwa firmy optymalizujące wykorzystanie jej potencjału i sytuujące organizację na korzystnej pozycji w przyszłości<sup>18</sup>.

Należy zauważyć, że cele strategiczne w kontekście systematyki celów (tab. 4) charakteryzują się następującymi **cechami**:

1. Stanowią podstawę do opracowywania celów taktycznych i operacyjnych.
2. Mają charakter finalny.
3. Są definiowane w przekroju powiązań z otoczeniem (cele zewnętrzne), ale jednocześnie dotyczą pożądanej struktury wewnętrznej (cele wewnętrzne).
4. Dotyczą głównie problemów rozwoju (cele rozwoju), jednak nie pomijają także zagadnień funkcjonowania przedsiębiorstwa (cele funkcjonowania).

Formułując cele strategiczne należy je traktować jako element systemu. Powinny być one zbieżne z celami pracowników i uważane przez nich za wartościowe społecznie. Ponadto powinny być uszeregowane według terminów realizacji jako cele nadrzędne i podrzędne.

Celami strategicznymi przedsiębiorstwa może być:

- maksymalizacja zysku lub osiągnięcie zadowalającego jego poziomu,
- wzrost udziału w rynku,
- osiągnięcie lub utrzymanie przewodnictwa w zakresie technologii,
- osiągnięcie lub utrzymanie przewodnictwa w zakresie obsługi klienta.

**Tabela 4. Systematyka celów przedsiębiorstwa**

finalne	strategiczne	zewnętrzne	rozwaju
pośrednie	niestrategiczne (taktyczne i operacyjne)	wewnętrzne	funkcjonowania

Źródło: K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 19.

Generalnie formułowanie celów strategicznych przyczynia się do poprawy skuteczności działań przedsiębiorstwa, nadaje mu kierunek oraz stanowi źródło motywacji pracowników. Cele te powinny być mierzalne, osiągalne i realne, akceptowalne oraz określone w czasie<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 68.

<sup>16</sup> K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 19.

<sup>17</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 245.

<sup>18</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 231.

<sup>19</sup> L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Włocławek 2005, s. 31-32.

Konkludując, cele strategiczne to perspektywiczne zamierzenia kierownictwa optymalizujące wykorzystanie potencjału organizacji i sytuujące ją na korzystnej pozycji w przyszłości. Dotyczą różnych obszarów: potencjału ludzkiego, rynku, technologii, organizacji, ekonomiki i użyteczności. Określają, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć w przyszłości, aby zapewnić sobie warunki długotrwałej egzystencji i osiągnąć sukces.

### 1.2.2. Determinanty kreowania strategii w przedsiębiorstwie

Strategia działania przedsiębiorstwa stanowi projekt zawierający zasadnicze kierunki, reguły i instrumenty działań będących odpowiedzią na sygnały płynące z otoczenia, a więc jest pewną koncepcją zapewnienia przyszłej pozycji przedsiębiorstwa względem specyfiki otoczenia.

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego można znaleźć wiele różnych **definicji strategii przedsiębiorstwa**. Według H. Mintzberga obejmuje ona tzw. pięć P:

- **P – plan** lub rodzaj zamierzonego działania,
- **P – pattern** (model, wzór) – rodzaj sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania,
- **P – ploy** (sterowanie) – działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- **P – position** – poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby w sposób trwały sprostać konkurencji,
- **P – perspective** – postrzeganie pozycji w przyszłości<sup>20</sup>.

Z kolei Z. Pierścionek przyjmuje następującą definicję strategii: „Strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów przedsiębiorstwa”<sup>21</sup>. Interpretując tę definicję można stwierdzić, że strategia jest zbiorem określonych zasad zarządzania stosowanych przez menadżerów firmy, które są stałe w pewnym okresie i prowadzą do osiągnięcia celu. Zasady te uwzględniają zarówno zasoby firmy, jak i relacje z otoczeniem.

J. Penc stwierdza, że strategia to „określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju”<sup>22</sup>. Definicja ta uwzględnia trzy aspekty:

- formułowanie celów,
- uwzględnienie otoczenia i określenie zasobów przedsiębiorstwa niezbędnych do realizacji celów,
- wytyczenie sposobów postępowania oraz wybór procesu budowy strategicznej przewagi.

---

<sup>20</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>21</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001, s. 45.

<sup>22</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 149.



Zatem strategia to długofalowa polityka działania firmy wytyczająca zasadnicze cele oraz optymalizująca alokację zasobów potrzebnych do ich osiągnięcia przy zachowaniu równowagi względem otoczenia.

W literaturze przedstawia się jeszcze inne podejście do strategii i jej definiowania. Zgodnie z nim opracować strategię przedsiębiorstwa to dokonać wyboru działalności (w której chce ono być obecne) i określić zasoby, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju. Wyróżnić tu można dwa **szczeble strategii**:

- przynależność przedsiębiorstwa do określonej grupy producentów – wiąże się to z wyborem sektora działalności firmy oraz decyzją o wchodzeniu lub wychodzeniu z sektora w celu utrzymania zrównoważonego portfela produkcji,
- działania przedsiębiorstwa podejmowane w danym sektorze w celu osiągnięcia korzystnej sytuacji konkurencyjnej.

W teorii zarządzania nie ma więc spójnej definicji strategii, gdyż jest to kategoria zmienna w czasie. Z jednej strony oznacza zbiór konkretnych działań na poziomie funkcjonalnym firmy, które zmierzają do osiągnięcia długookresowych celów. W tym rozumieniu strategia stanowi ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewni przedsiębiorstwu przewagę na rynku. Z drugiej zaś strategia to tworzenie unikatowości przedsiębiorstwa, dzięki której możliwe jest osiągnięcie przewagi na rynku oraz identyfikacja firmy na tle konkurencji.

Bez przemyślanej i jasno sformułowanej strategii przedsiębiorstwo nie jest w stanie sprawnie konkurować na rynku. Opracowanie skutecznej strategii przedsiębiorstwa wymaga ścisłej współpracy wszystkich uczestników organizacji. Proces jej formułowania poprzedzają następujące działania:

- określenie misji i celów przedsiębiorstwa,
- analiza zasobów przedsiębiorstwa i systemów organizacyjno-zarządczych,
- analiza otoczenia.

Szczególnie ważne wnioski dla sformułowania strategii płyną z analizy otoczenia konkurencyjnego. Analiza ta pozwala na identyfikację głównych źródeł przewagi konkurencyjnej i określenie pozycji przedsiębiorstwa, co umożliwia wybór optymalnego typu strategii.

Klasyczna **procedura formułowania i wdrażania strategii** obejmuje następujące etapy (rys. 3)<sup>23</sup>:

1. Identyfikacja głównych celów przedsiębiorstwa (misji i wizji).
2. Identyfikacja obecnej strategii.
3. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa.
4. Analiza wewnętrznego potencjału.
5. Identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń.
6. Redefinicja podstawowych celów strategicznych.
7. Ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii (utworzenie wariantów strategicznych).
8. Podejmowanie strategicznych decyzji.
9. Utworzenie nowego dokumentu strategii.

---

<sup>23</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 109.

10. Wdrażanie strategii (w formie operacyjnych programów działania).

11. Pomiar i kontrola postępu.

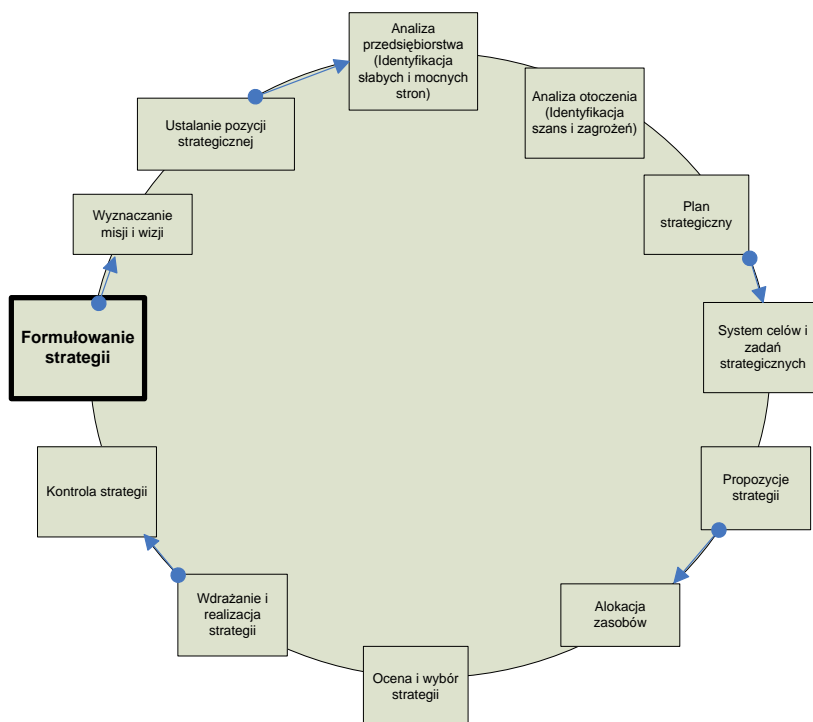
**Syntetyczną procedurę formułowania strategii** przedstawił także K. Obłój. Obejmuje ona<sup>24</sup>:

1. Ustalenie kontekstu budowy strategii – kompleksowa analiza strategiczna.

2. Wybór strategicznych założeń:

- wizji i misji,
- domeny działania (rynków, produktów, technologii),
- modelu działania (techniczno-ekonomiczny, społeczny i organizacyjny).

3. Sformułowanie funkcjonalnych programów działania.



**Rysunek 3. Proces formułowania strategii w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet Warszawa 2001, s. 154.

Kreowanie strategii jest zatem procesem złożonym i wymagającym zaangażowania wszystkich członków organizacji, nie tylko kierownictwa. Istotne jest, by pracownicy również poznali strategię firmy, wtedy osiągnięcie sukcesu będzie pewniejsze. Współczesne organizacje powinny dostosowywać się do ciągle zmieniających się warunków otoczenia, a strategia firmy powinna być aktualizowana zgodnie z zachodzącymi zmianami.

<sup>24</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 26-27.

Według H. Mintzberga można wyróżnić trzy zasadnicze **sposoby opracowywania strategii**:

1. Sposób przedsiębiorczy – silny przywódca, zazwyczaj założyciel firmy, podejmuje bardziej lub mniej intuicyjnie odważne i ryzykowne decyzje, opierając się na własnym sędzie, ukształtowanym przez doświadczenie. Strategia ta jest zdominowana przez aktywne poszukiwanie nowych okazji.
2. Sposób dostosowawczy – przedsiębiorca traktuje otoczenie jako siłę, którą należy opanować i reaguje na poszczególne sytuacje w miarę ich pojawiania się. Strategia w organizacji składa się zazwyczaj z dramatycznych skoków w warunkach niepewności. Organizacja dostosowująca się porusza się drobnymi krokami, które nie są ze sobą powiązane.
3. Sposób planowy – planiści na najwyższym szczeblu postępują zgodnie z systematyczną procedurą, która zmusza ich do analizy organizacji i otoczenia po to, aby mogli opracować plany na przyszłość<sup>25</sup>.

Formułowanie strategii powinno być zawsze odpowiedzią przedsiębiorstwa na jego przyszłe szanse oraz dotyczyć jego rozwoju. Ważne jest także, żeby przy jej tworzeniu dokładnie określić zagrożenia oraz poznać swoich konkurentów.

### 1.3. Zarządzanie strategiczne w przekroju procesów decyzyjnych

Przedsiębiorstwo powinno dokonywać modyfikacji swojej rzeczywistej strategii dzięki podejmowaniu przez menedżerów decyzji strategicznych. **Decyzja** na płaszczyźnie zarządzania strategicznego oznacza świadomy, nielosowy wybór celów, sposobów postępowania, metod i kierunków działania firmy, uznawanych przez kierownictwo (decydenta) za najlepsze, czyli takich, które przy założonych kryteriach gwarantują najwyższy stopień realizacji celów. Decyzja jest procesem, w wyniku którego przedsiębiorstwo dokonuje modyfikacji własnej, rzeczywistej strategii. **Podejmowanie decyzji** jest aktem wyboru jednego wariantu spośród pewnego ich zestawu; proces decyzyjny jest jednak czymś więcej; jeden z etapów tego procesu może polegać na tym, że decydent musi uznać konieczność podjęcia decyzji (uznać, że jakaś decyzja jest niezbędna) oraz zdefiniować zestaw idealnych możliwości wyboru. R.W. Griffin traktuje podejmowanie decyzji jako element procesu planowania będący aktem wyboru trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości<sup>26</sup>. Natomiast według J. Penc'a podejmowanie decyzji oznacza zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, a także opracowanie alternatywnych rozwiązań i wybór rozwiązania uznanego za optymalne<sup>27</sup>.

**Proces podejmowania decyzji** obejmuje zatem rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór wariantu „najlepszego” i wprowadzenie go w życie. Wyraz „najlepsze” sugeruje skuteczność. Skuteczne podejmowanie decyzji wymaga zrozumienia danej sytuacji decyzyjnej. Większość osób skłonna byłaby uznać, że skuteczna decyzja to taka, która optymalizuje pewien zestaw czynników, jak zyski, sprzedaż, udział w rynku. Jednak nie zawsze tak

<sup>25</sup> J. Penc, *Strategiczny system...*, dz. cyt., s. 154.

<sup>26</sup> R.W. Griffin, dz. cyt., s. 40-41.

<sup>27</sup> J. Penc, *Decyzje menedżerskie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 113.

jest. W niektórych przypadkach decyzje mają za zadanie minimalizować straty, koszty czy fluktuację personelu, co może oznaczać wycofywanie się z danej branży, zwolnienia pracowników, itp. Literatura przedmiotu przedstawia następujące **klasyfikacje decyzji**:

- I. Ze względu na **podmiot podejmujący decyzje** dzielimy je na podejmowane:
  - a. *jednoosobowo* – to decyzje proste, niewymagające większej ilości informacji, charakteryzujące się mniejszym ryzykiem związanym z ich skutkami;
  - b. *jednoosobowo na podstawie zbiorowego rozpoznania* – to decyzje bardziej skomplikowane, wykorzystujące opracowania ekspertów lub zespołu pracowników (sztabu, analityków);
  - c. *zbiorowo* – to wybór wariantu rozwiązania w drodze głosowania.
- II. Ze względu na **kryterium informacji** decyzje dzielimy na podejmowane:
  - a. *w warunkach pewności*, gdy skutki poszczególnych wariantów dają się przewidzieć bezbłędnie (tzn. gdy znamy zależności przyczynowo-skutkowe i gdy mają one charakter funkcyjny);
  - b. *w warunkach ryzyka*, gdy możliwe jest obiektywne (lub subiektywne) określenie prawdopodobieństwa realizacji określonej wartości;
  - c. *w warunkach niepewności*, gdy podejmujący decyzje nie zna wszystkich możliwości wyboru, a skutki decyzji nie dają się przewidzieć z określonym prawdopodobieństwem (mają charakter losowy);
  - d. *w sytuacjach konfliktowych*, gdy proces decyzyjny traktowany jest jak gra, a każdy z graczy (może nim być jednostka, zespół, organizacja) posiada własną strategię działania.
- III. Ze względu na **kryterium przedział czasu** dzielącego moment podjęcia decyzji od jej realizacji decyzje dzielimy na (tab. 5):
  - a. *operacyjne* – o krótkim zasięgu czasowym, występujące na niższych poziomach zarządzania, związane z wykonywaniem konkretnych zadań bieżących, np. organizacja dnia pracy, określenie rodzaju i struktury czynności pracy, kontrola jakości wykonania pracy, ustalenie kanałów komunikacji;
  - b. *taktyczne* – podejmowane zwykle na średnim poziomie zarządzania w krótkim i średnim okresie, warunkują funkcjonowanie firmy pod względem technicznym, organizacyjnym, finansowym, personalnym, np. obsada stanowiska, usprawnienia organizacyjne, określenie norm i czasu pracy, poprawa logistyki;
  - c. *strategiczne* – podejmowane na najwyższych szczeblach zarządzania, dotyczą wyborów związanych z funkcjonowaniem organizacji.
- IV. Ze względu na **kryterium jakości** decyzje dzielimy na:
  - a. *złe* – to takie, w wyniku których przedsiębiorstwo ponosi straty lub zamierzony cel nie zostaje osiągnięty;
  - b. *zadowalające* – prowadzące do pozytywnych, ale nie w pełni satysfakcjonujących efektów;
  - c. *optymalne* – polegające na wyborze najkorzystniejszego wariantu z podanego ich zestawu.

Przedstawione rodzaje decyzji nie obejmują pełnej ich klasyfikacji, a opisują jedynie te, które są istotne z punktu widzenia strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Można stwierdzić, iż każdy menedżer w celu zwiększenia skuteczności rozwiązania

problemu i podjęcia właściwej decyzji powinien kierować się wypracowanymi rodzajami decyzji we własnym przedsiębiorstwie. Powinien również korzystać z przyjętych kryteriów i zasad, aby maksymalnie zaoszczędzić czas i środki konieczne do znalezienia właściwych rozwiązań strategicznych. Współcześni menedżerowie zarządzając przedsiębiorstwem powinni także umiejętnie przeprowadzać cykl podejmowania decyzji.

**Tabela 5. Podstawowe decyzje strategiczne w firmie**

Elementy charakterystyki	Decyzje strategiczne	Decyzje taktyczne	Decyzje operacyjne
<b>Rodzaj problemu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kierunki rozwoju działalności firmy</li> <li>• dobór produktów i rynków w sposób maksymalizujący stopę zysku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie warunków do realizacji celów firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• optymalna realizacja</li> <li>• wykorzystanie zasobów firmy</li> </ul>
<b>Istota problemu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alokacja ogółu zasobów w zależności od możliwości określonych przez otoczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskiwanie, organizacja i rozwój zasobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastosowanie zasobów</li> <li>• nadzór i kontrola</li> </ul>
<b>Najważniejsze decyzje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cele i zadania</li> <li>• strategie dywersyfikacji</li> <li>• strategie w zakresie finansów i administracji</li> <li>• metody rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja i struktura firmy</li> <li>• organizacja i podział odpowiedzialności</li> <li>• organizacja systemu dystrybucji, procesu produkcji</li> <li>• pozyskanie zasobów (ludzi, środków pieniężnych, narzędzi i przedmiotów pracy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cele i zadania operacyjne</li> <li>• organizacja zaopatrzenia, produkcji i zbytu</li> <li>• strategie marketingowe</li> <li>• badania i rozwój</li> <li>• systemy kontroli</li> </ul>
<b>Ogólna charakterystyka decyzji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decyzje scentralizowane</li> <li>• decyzje nierutynowe</li> <li>• decyzje niewymuszone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwiązujące konflikty między strategią a działaniami</li> <li>• między celami indywidualnymi a celami firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decyzje zdecentralizowane</li> <li>• ryzyko, niepewność</li> <li>• decyzje powtarzalne</li> <li>• duża liczba decyzji</li> </ul>

Źródło: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 23.

**Cykl podejmowania decyzji** to procedura rozwiązywania problemów (z różnorodnym organizowaniem procesu decydowania) w postaci modelu. Modele decyzyjne prezentują różne podejścia autorów do podejmowania decyzji, określając sposób, w jaki kierownictwo powinno dokonywać wyborów w procesie strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Proces decyzyjny jest określony jako odchylenie rzeczywistego stanu rzeczy od stanu pożądanego ze względu na przyjęty cel.

Cykl podejmowania decyzji obejmuje:

1. Rozpoznanie problemu – sprecyzowanie problemu na podstawie posiadanych informacji, określenie zakresu jego występowania, nasilenia i czasu powstania.
2. Projektowanie rozwiązań – formułowanie alternatywnych rozwiązań oraz przewidywanie i ocena ich skutków w oparciu o przyjętą skalę wartości.
3. Wybór – sformułowanie ostatecznego kryterium wyboru, ocena alternatyw i podjęcie ostatecznej decyzji.

J. Penc proponuje model oparty na procesie racjonalnego podejmowania decyzji, złożony z siedmiu **faz cyklu decyzyjnego**<sup>28</sup>:

1. Rozpoznanie i sformułowanie problemu – zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej, wskazanie i analiza przyczyn oraz celu i kierunku działania.
2. Rozpoznanie stanu faktycznego – identyfikacja sytuacji wyjściowej, ubocznych aspektów oraz okoliczności i wydarzeń, jakich należy się spodziewać.
3. Identyfikacja alternatywnych możliwości – rozpoznanie możliwych, dopuszczalnych wariantów rozwiązania problemu oraz kryteriów decydowania.
4. Ocena i porównanie wariantów z punktu widzenia wykonalności, wystarczalności oraz ich następstw.
5. Wybór najlepszego wariantu – ocena wszystkich elementów sytuacji decyzyjnej, wybór wariantu optymalnego oraz wskazanie osoby odpowiedzialnej za jego realizację.
6. Stworzenie warunków realizacji decyzji i wdrażanie wybranego wariantu – ustalenie warunków i zapewnienie środków na realizację decyzji również na wypadek zagrożenia jej realizacji.
7. Obserwacja wyników i ocena – śledzenie i ocena realizacji decyzji oraz sygnalizowanie konieczności interwencji w zależności od odchyień.

Do podstawowych **modeli procesów decyzyjnych** zaliczamy<sup>29</sup>:

**1. Model jednoosobowego aktora** (model monoracjonalny) utożsamia organizację z jednoosobowym aktorem – człowiekiem racjonalnym, świadomym siebie i swego otoczenia, mającym jasność celów i relatywnie stałe preferencje. W modelu tym decyzje są wynikiem rozumowania jednego racjonalnie myślącego aktora, który dąży do maksymalizacji wyznaczonych celów przy użyciu dostępnych mu środków. Istnienie jednego kryterium – racjonalności, jak również stałych preferencji decydenta, wyklucza pojawienie się konfliktów celów i sposobów podejmowania decyzji.

**2. Model organizacyjny** zakłada, że organizacja jest całością złożoną z części. Każda z nich kieruje się własnymi regułami i procedurami, które rządzą jej zachowaniami. Również stosunki między poszczególnymi częściami są regulowane przez określone zasady i procedury. Zwieńczeniem całości jest określenie przez naczelne kierownictwo celów działania dla fragmentów organizacji (części). Problemy do rozwiązania dyrekcja przekłada na język schematów, do których można zastosować standardowe reguły i procedury; umożliwia to łatwiejszą ich interpretację. Procedury prowadzą do wyboru pierwszego satysfakcjonującego rozwiązania, tj. takiego, którego skutki zaspokajają

<sup>28</sup> J. Penc, *Strategiczny system...*, dz. cyt., s. 40, 42.

<sup>29</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 445-463.

oczekiwania dyrekcji i/lub otoczenia. Wybrane rozwiązanie nie jest z reguły optymalne i zwykle powiela wyuczone sposoby działania. Zmiany następują albo w wyniku powolnego stopniowego modyfikowania procedur, albo w obliczu kryzysów.

**Tabela 6. Zalety i wady poszczególnych modeli decyzyjnych**

Nazwa modelu	Zalety	Wady
Model jednoosobowego aktora	– przydatny w odniesieniu do problemów dobrze ustrukturalizowanych i powtarzalnych.	– ma charakter normatywny, a nie wyjaśniający.
Model organizacyjny	– zwrócenie uwagi na procesualny charakter decyzji, – rozwiązanie problemu w dużym stopniu zależy od przebiegu procesu decyzyjnego.	– zakłada, że reguły i procedury są przestrzegane przez uczestników organizacji, – nie wyjaśnia współzależności poszczególnych części organizacji, – niedostatecznie wyjaśnia innowacje i gwałtowne zmiany w organizacji.
Model polityczny	– podkreśla znaczenie w procesie decyzyjnym partykularnych strategii i gier o władzę.	– pomija istnienie elementów: wspólne wartości oraz tożsamość organizacji, – jego zastosowanie wymaga posiadania dużego zasobu informacji.
Model „kosza na śmieci”	– wyjaśnia mechanizm ponownego pojawiania się problemów już z pozoru rozwiązanych, – podkreśla trudności w znalezieniu autora decyzji, – kwestionuje hipotezę, że decyzja jest zdarzeniem ważnym i niezależnym, – podkreśla rolę struktur formalnych i nieformalnych w procesie decyzyjnym.	– prowadzi do likwidacji samego aktu podjęcia decyzji, – uświadamia, że w przedsiębiorstwach przecenia się znaczenie decyzji, – uzasadnia, że organizacje są twórcami działań odruchowych i nie przestrzegają wpływu reguł i zwyczajów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 445-463.

**3. Model polityczny** postrzega organizację jako grę, której uczestnicy – jednostki lub grupy – zajmują różne pozycje w strukturze podziału pracy i władzy. Poszczególni uczestnicy mają własne interesy i cele oraz kontrolują różne zasoby (uprawnienia decyzyjne, pieniądze, czas, ludzi, informacje). Cele organizacji są niejasne, redefiniowane przez aktorów interpretujących rzeczywistość zależnie od zakresu posiadanej wiedzy. Każdy z aktorów stosuje własną strategię, proces ich konfrontacji częściowo regulowany jest przez strukturę organizacyjną. Nieustannie toczy się gra o władzę – zawiązywanie koalicji, wywieranie wpływu, konflikty, to zjawiska stale towarzyszące grze politycznej. Sterowanie zmianami jest trudne i może przybierać formę ewolucji dokonującej się w trakcie rozgrywek między aktorami bądź też gwałtownej rewolucji burzącej istniejące reguły gry.

**4. Model „kosza na śmieci”** – sformułowany przez J. Marcha, M. Cohena i J. Olse-  
na – traktuje decyzję jako przypadkowy produkt poszczególnych okoliczności, proble-  
mów, rozwiązań i mniej lub bardziej zainteresowanych decydentów. Możliwości doko-  
nania wyboru są okazjami, przy których organizacja uważa, że podejmuje decyzje (przyj-  
mowanie pracowników, narady budżetowe, itp.). Problemem jest to, co absorbuje  
członków organizacji i ludzi spoza niej. Rozwiązania stanowią odpowiedzi na problemy,  
zaś problemów szuka się po to, by wdrożyć rozwiązania. Uczestnikami modelu są akto-  
rzy będący w określonym miejscu i czasie, gdy pojawiła się szansa dokonania wyboru.

Podsumowując, kadra zarządcza w procesie decydowania powinna dążyć do wy-  
pracowywania decyzji racjonalnych, logicznych, spójnych, adekwatnych do sytuacji  
oraz służących perspektywicznym interesom organizacji. Pomocne są tu modele i pro-  
cedury procesów decyzyjnych. W sytuacji wymagającej podjęcia decyzji menedżer  
powinien uzyskać pełną, aktualną, rzetelną i wiarygodną informację. Ponadto powinien  
wylimitować niepewność i ryzyko, co jest szczególnie trudne w warunkach turbulent-  
ności otoczenia przedsiębiorstwa.

#### 1.4. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie

**Planowanie** jest pierwszą funkcją zarządzania mającą zapewnić przedsiębiorstwu  
działanie ukierunkowane na przyszłość. Odnosi się do formułowania celów organizacji,  
do których będzie ona zmierzać w dłuższym lub krótszym czasie przy użyciu zasobów  
materialnych i niematerialnych będących w jej dyspozycji. Zdaniem R.L. Ackoffa<sup>30</sup> pla-  
nowanie jest projektowaniem przyszłości, jaką pragniemy wykreować, oraz skutecz-  
nych środków jej realizacji. W przedsiębiorstwie opracowuje się wiele planów, które  
można sklasyfikować odmiennie w zależności od przyjętego kryterium (tabela 7).

**Tabela 7. Rodzaje planów w organizacji**

Kryterium wyodrębnienia	Rodzaj planu	
Podmiot	- jednostki organizacyjnej - zakładu	- przedsiębiorstwa
Zakres planu	- wycinkowe	- kompleksowe
Zasięg planu	- strategiczne - operacyjne	- taktyczne
Horyzont czasu	- krótkookresowe - długookresowe	- średniookresowe
Poziom ogólności	- ogólne	- szczegółowe
Przedmiot	- produkcyjne - inwestycyjne	- marketingowe - finansowe

Źródło: J. Gościński, *Sterowanie i planowanie, Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1992, s. 191.

Biorąc pod uwagę omawianą problematykę możemy stwierdzić, że istotną rolę  
ogrywa kryterium zasięgu planowania pozwalające wyodrębnić **plany strategiczne,**  
**taktyczne i operacyjne.** Ich syntetyczną charakterystykę przedstawiono w tab. 8. **Plan**

<sup>30</sup> M. Lisiński, dz. cyt., s. 24.



**strategiczny** to ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Plany te są ustalane przez zarząd i najwyższe kierownictwo, zwykle dotyczą długiego horyzontu czasu i odnoszą się do kwestii zasięgu, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii. Z kolei **plan taktyczny**, nastawiony na osiągnięcie celów taktycznych, jest opracowany dla realizacji określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. **Plany operacyjne** dotyczą bieżącej działalności organizacji a ich wykonawcami są menedżerowie niższego szczebla. Koncentrują się one na krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg.

**Tabela 8. Charakterystyka planów według zasięgu planowania**

Cechy	Rodzaje planu		
	strategiczny	taktyczny	operacyjny
Zakres	jeden główny kierunek rozwoju	duża liczba pól	pojedyncze działanie lub zadanie
Złożoność	duża liczba zmiennych	wiele zmiennych	mała liczba zmiennych
Cel planowania	misja organizacji	osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w krótkim okresie	wykonanie zadania
Charakter czynności planistycznych	twórczy	bilansujący, alokacyjny	odtwórczy (postępowanie według wytycznych)
Agregacja informacji	wysoka	niska	niska

Źródło: J. Gościński, *Sterowanie i planowanie, Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1992, s. 194.

**Planowanie strategiczne** to szczególny rodzaj planowania, który zaczął konkretyzować się na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Od tamtego okresu planowanie to ewoluowało stanowiąc obok wdrażania strategii jeden z dwóch głównych etapów modelu zarządzania strategicznego. M. Lisiński wyróżnia cztery kluczowe aspekty badawcze procesu planowania strategicznego<sup>31</sup>:

- aspekt rezultatowy, koncentrujący uwagę na efekcie procesu planowania strategicznego, tj. strategii oraz jej konkretyzacji – planu strategicznego;
- aspekt czynnościowy, dotyczący działań wykonywanych w ramach procesu planowania strategicznego;
- aspekt strukturalny odzwierciedlający poszczególne etapy i kroki procesu planowania strategicznego oraz realizowane w ich toku funkcje (zadania);
- aspekt instrumentalny wskazujący na metody i techniki wykorzystywane w tym procesie.

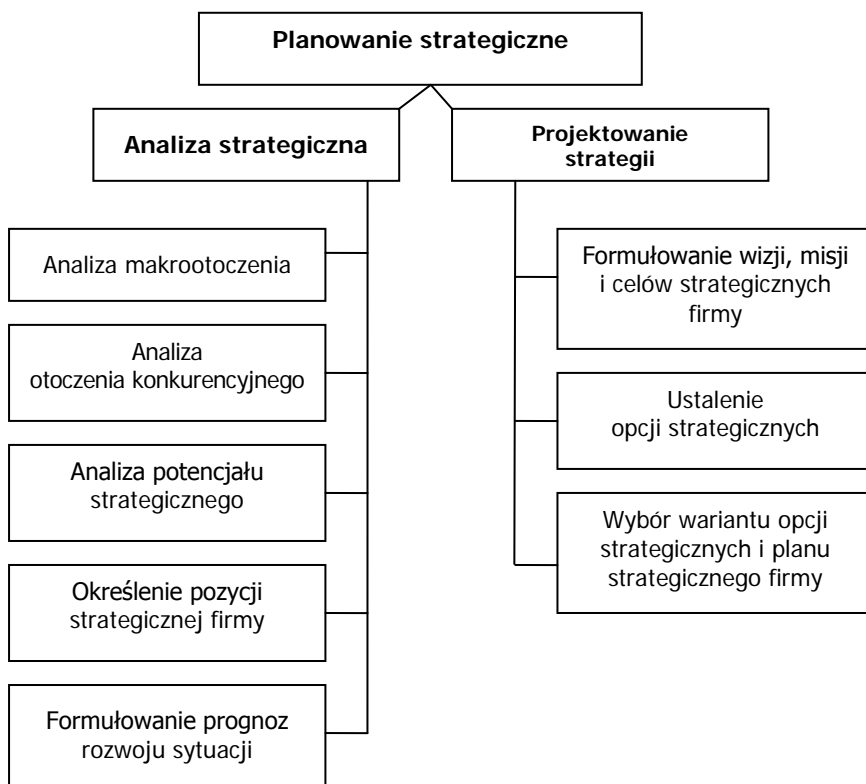
Planowanie strategiczne jest procesem wyboru celów organizacji, ustalenia jej polityki oraz wyboru metod niezbędnych do wdrożenia programów strategicznych. Dotyczy zagadnień podstawowych w przedsiębiorstwie. Udziela odpowiedzi na pytanie: czym się zajmujemy i czym powinniśmy się zajmować? Stwarza ramy planowania

<sup>31</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 11.

bardziej szczegółowego oraz podstawę bieżących decyzji, dlatego wiąże się z dłuższym okresem. Do **zadań planowania strategicznego** w przedsiębiorstwie należą:

- zmniejszenie ryzyka podejmowania błędnych decyzji;
- wytworzenie przyszłych przestrzeni działania przedsiębiorstwa;
- redukcja złożoności przez stabilizację sposobów działania i oczekiwań;
- integracja poszczególnych decyzji w planie całościowym z uwzględnieniem czynników ograniczających działanie.

Układ funkcji realizowanych w toku planowania strategicznego przedstawiono na rysunku 4.



**Rysunek 4. Klasyfikator funkcji planowania strategicznego**

Źródło: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 41.

Planowanie strategiczne zajmuje ważne miejsce w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa oraz jej implementacji. Wynika to z faktu, iż każda firma „musi wspierać budowę swojej strategii rzetelnym planowaniem, a im większa firma, tym większa rola planowania”<sup>32</sup>. Pozwala ono wzmocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz stwarza szansę na wypracowanie długofalowych zysków. Faktem jest jednak, iż bywa

<sup>32</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 82.

zaniedbywane przez menedżerów jako instrument zarządzania. Proces planowania ma na celu ograniczenie ryzyka oraz zapewnienie lepszej koordynacji działań, trafność planów jest jednak zdeterminowana jakością, wiarygodnością i kompletnością informacji, na bazie których są opracowywane. Trudności planowania strategicznego wynikają także ze złożoności problemów strategicznych, ograniczeń finansowych, burzliwości otoczenia utrudniającego podejmowanie decyzji w odniesieniu do odległej przyszłości<sup>33</sup>, zaś radzenie sobie z tymi ograniczeniami wymaga od menedżerów wysokiego poziomu kompetencji strategicznych.

### 1.5. Strategiczne kompetencje menedżerskie

Kierowanie nowoczesną organizacją w warunkach turbulentnego otoczenia wymaga profesjonalnie przygotowanej kadry zarządzającej, stąd w dzisiejszym zarządzaniu dużo miejsca poświęca się kompetencjom menedżerskim. Ilościowy i jakościowy zasób tych kompetencji determinuje bowiem możliwość efektywnego wykorzystania materialnych i niematerialnych aktywów będących w dyspozycji organizacji. Wysoki poziom kompetencji kadry menedżerskiej sprzyja rozwojowi firmy oraz jej szybszej adaptacji do burzliwych warunków otoczenia. Wysoki poziom organizacji jest przede wszystkim wynikiem sprawnego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. To oni czynią zasoby przedsiębiorstwa produktywnymi, wprowadzają innowacje oraz wykorzystują je jako instrument skuteczniejszego działania i osiągania powodzenia na rynku. W nowych warunkach kompetencje menedżerskie stają się „produktem strategicznym”, decydującym niejednokrotnie o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa<sup>34</sup>, dlatego rosną wymagania dotyczące kompetencyjności współczesnej kadry zarządzającej.

Termin **kompetencje** nie jest jednoznaczny, a w literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa główne nurty w obszarze definiowania tej kategorii<sup>35</sup>:

- kompetencje jako pojęcie dotyczące osób i odnoszące się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania (podejście zorientowane na pracownika);
- kompetencje jako pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna (podejście zorientowane na pracę).

W podejściu zorientowanym na pracownika kompetencje to całłościowy potencjał jednostki, który tkwi u podstaw jej efektywności<sup>36</sup>. Wewnętrzną strukturę tak rozumianych kompetencji tworzą: wiedza, umiejętności, postawy, predyspozycje i zainteresowania, uzdolnienia, wykształcenie, doświadczenie, wewnętrzna motywacja, stan

---

<sup>33</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 26.

<sup>34</sup> E. Multan, *Kompetencje menedżera w procedurze planowania zasobów ludzkich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4/2006, SGH, Warszawa 2006, s. 129.

<sup>35</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 243 oraz Ł. Sienkiewicz, A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz, K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Drukarnia GC, Warszawa 2013, s. 14.

<sup>36</sup> L.W. Slivinski, J. Miles, *The Wholistic Competency Profile: A Model*, Personel Psychology Centre, Public Service Commission, 1996, s. 2, [cyt. za:] M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 127.

zdrowia i kondycja psychofizyczna, wyznawane wartości i zasady etyczne<sup>37</sup>, choć w zakresie elementów składowych kompetencji wśród znawców problematyki jak dotąd nie ma zgody. Kompetencje to zbiór tego, co pracownik umie zrobić, zarówno w zakresie wiedzy na temat tego, co i jak trzeba wykonać, intelektualnych i fizycznych możliwości wykonania, jak też psychicznego nastawienia do zadania<sup>38</sup>. W tabeli 9 przedstawiono wybrane ujęcia definicyjne kompetencji.

**Tabela 9. Pojęcie kompetencji według różnych autorów**

Autor	Definicja
H. Król	Kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska.
R. Boyatzis	Kompetencja to taka dyspozycja danej osoby, która prowadzi do zachowań zgodnych z wymogami stanowiska pracy określonymi przez parametry środowiska organizacyjnego, co z kolei przynosi pożądane wyniki.
Ch. Woodruffe	Kompetencje to pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin, w których dana osoba jest kompetentna.
G. Filipowicz	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
M. Montmollin	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
C. Levy-Leboyer	Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa.
T. Rostowski	Wszelkie cechy pracowników, które wyzwalane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.

Źródło: S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, M. Juchnowicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 89, T. Rostowski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 40, H. Król, 2006. *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa, T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 86.

Analizując przedstawione definicje łatwo zauważyć, że kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby uznać menedżera za kompetentnego.

<sup>37</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 39.

<sup>38</sup> E. Bombiak, *Kompetencje pracownicze - istota, pomiar i sprawozdawczość*, Zeszyty Naukowe Administracja i Zarządzanie, Nr 103/2014.

Mówiąc o **kompetencjach menedżerskich**, można wyróżnić następujące ich cechy<sup>39</sup>:

- złożoność – strukturę kompetencji menedżerskich stanowi wiele elementów;
- operacyjność i celowość – kompetencje przejawiają się w konkretnym działaniu prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonego celu;
- sytuacyjność – kompetencje są zależne od kontekstu, czyli konkretnych warunków, w których jest realizowane dane zadanie;
- zmienność – kompetencje podlegają procesowi rozwoju, są dynamiczne;
- mierzalność – kompetencje stanowią kategorię stopniowalną i można im przypisać różne poziomy opanowania;
- obserwowalność – można je zaobserwować w praktycznym działaniu;
- synergiczność – ujmowane łącznie dają lepszy rezultat niż suma kompetencji indywidualnych;
- podmiotowość – zawsze należą do kogoś, stąd mówimy o kompetencjach indywidualnych, zespołu lub organizacji;
- rzadkość – są trudne do kopiowania, gdyż nie ma dwóch osób o takich samych kompetencjach.

**Kompetentny menedżer** to osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, nie tylko dzięki temu, że posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności, ale też potrafi je właściwie zastosować podczas wykonywania zadań. Istotnym wyznacznikiem kompetentności menedżera jest zatem aspekt sprawnościowy rozpatrywany na podstawie uzyskanych wyników. Kompetentny menedżer powinien posiadać<sup>40</sup>:

- wysokie kwalifikacje intelektualne – tj. umiejętności szybkiego uczenia się, zdolności analityczne i koncepcyjne;
- umiejętności interpersonalne wynikające z charakteru jego pracy – tj. komunikatywność, umiejętność wywierania wpływu, odczuwania empatii, pracy w zespole;
- odpowiednią motywację – niezbędną do osiągania celów;
- odpowiednie cechy psychofizyczne – tj. odporność na stres, asertywność, podzielność uwagi, zdolność do szybkiej reakcji, skłonność do ryzyka.

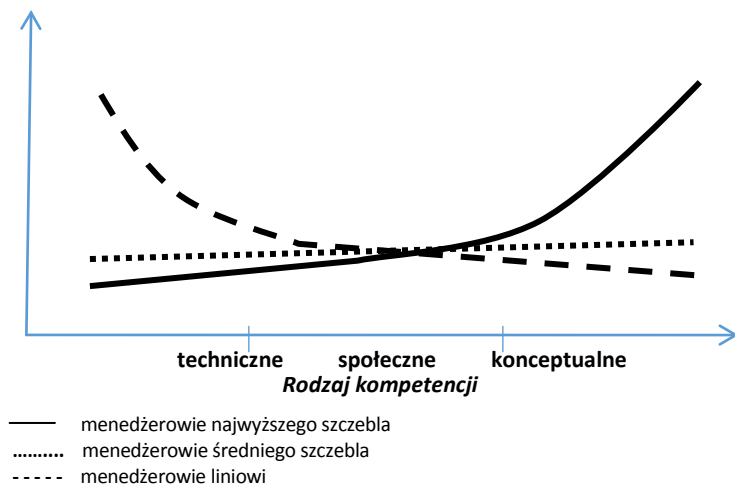
Zakres potencjału kompetencyjnego menedżera jest zależny od poziomu zarządzania (rys. 5). Na najniższym szczeblu najważniejsze są kompetencje techniczne, czyli wiedza specjalistyczna z zakresu metod, procesów i narzędzi pracy oraz umiejętność jej zastosowania. Natomiast o wynikach pracy menedżerów najwyższego szczebla decydują przede wszystkim kompetencje konceptualne określane jako zdolności umysłowe umożliwiające koordynowanie i integrowanie działań zgodnie z celami firmy (analizowanie, interpretowanie i rozwiązywanie problemów). Kompetencje społeczne, związane z umiejętnością radzenia sobie z ludźmi tj. komunikowanie, motywowanie, przewodzenie, tworzenie pozytywnej atmosfery czy rozwiązywanie konfliktów, są istotne

---

<sup>39</sup> L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 171-174 oraz R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 25.

<sup>40</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 62.

niezależnie od poziomu zarządzania, gdyż praca menedżera to zawsze praca z ludźmi i za pośrednictwem ludzi.



**Rysunek 5. Zależności między szczeblem zarządzania a poziomem i rodzajami kompetencji menedżerskich**

Źródło: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 27.

Praca menedżera jest skomplikowana – wymaga łączenia i korzystania z wielu kompetencji, zaś powodzenie organizacji w znacznej mierze zależy od ich poziomu, przy czym wymagania kompetencyjne zmieniają się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Analizując cykl życia organizacji należy zauważyć, że każdy z jego etapów charakteryzuje specyficzne problemy, których efektywne rozwiązywanie wymaga odmiennych umiejętności. W tabeli 10 przedstawiono przykładowe wymagania kompetencyjne wobec menedżerów w zależności od fazy cyklu życia organizacji.

**Tabela 10. Kompetencje menedżera a etapy życia organizacji**

Etap życia organizacji	Typ menedżera	Wybrane kompetencje kluczowe
Narodziny	Animator-przedsiębiorca	Innowacyjność, kreatywność, skłonność do ryzyka, myślenie strategiczne, odporność na stres
Wzrost	Planista	Planowanie, praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów, nastawienie na rozwój, orientacja na wyniki
Dojrzałość	Administrator-kontroler	Umiejętność podejmowania, delegowanie uprawnień, myślenie analityczne, budowanie zespołów, konsekwencja w działaniu, etyka i wartości, zarządzanie procesami, zarządzanie jakością, zarządzanie kosztami, orientacja na rozwój
Odnowa i rozwój lub upadek	Lider-przedsiębiorca	Budowanie wizji, podejmowanie decyzji, przywództwo, myślenie systemowe i globalne, komunikatywność, orientacja na zmiany, radzenie sobie ze stresem, negocjowanie

Źródło: opracowano na podstawie R. Walkowiak, *Model kompetencji...*, dz. cyt. s. 89.

Dynamiczny rozwój technologii, umiędzynarodowienie działalności gospodarczej oraz ewolucja struktur organizacyjnych w kierunku organizacji inteligentnych, sieciowych i wirtualnych rodzą pytanie o profil kompetencji menedżerów działających na rynkach globalnych w tych nowych i dynamicznych warunkach funkcjonowania. Łączenie kompetencji i budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki ich synergii jest bowiem istotą nowoczesnych i elastycznych struktur organizacyjnych<sup>41</sup>. Nowe organizacje funkcjonują już dziś obok przedsiębiorstw tradycyjnych. Wśród **kluczowych kompetencji menedżerów** niezbędnych do sprośnięcia nowym wymaganiom najczęściej wymienia się: myślenie systemowe i globalne, orientację na rozwój i zmiany, wrażliwość kulturową, przedsiębiorczość, budowanie relacji, zdolność adaptacji oraz kreatywność<sup>42</sup>. Opracowanie strategii dla firmy globalnej działającej na styku różnic kulturowych jest niewątpliwie trudniejsze niż dla przedsiębiorstwa lokalnego. Strategia taka jest bowiem kombinacją wielu elementów, a jej opracowanie nie może być realizowane bez kompetentnego zarządzania różnorodnością kulturową. Stąd kompetencje menedżera globalnego powinny być oceniane przez pryzmat kulturowej inteligencji rozumianej jako umiejętność dostrzegania różnic kulturowych, zdolność do ich zrozumienia oraz wykorzystywania wiedzy z nich płynącej w celu adaptacji do odmiennych warunków kulturowych<sup>43</sup>. Na poziomie strategicznym niezbędne jest bowiem dostrzeganie zależności między kulturowymi uwarunkowaniami a efektami biznesowymi oraz umiejętność budowania mechanizmów wspierających działania strategiczne na zróżnicowanych kulturowo rynkach i efektywnego zarządzania relacjami z pracownikami, klientami i dostawcami – przedstawicielami odmiennych kultur. W organizacjach o elastycznych, płynnych strukturach, szczególnego znaczenia nabierają też: szybkość decydowania, znajomość technologii, zarządzanie wiedzą, kształtowanie wizji oraz zarządzanie talentami (tab. 11). Zadania e-menedżera są złożone i dynamiczne, co wynika ze zmienności struktur, którymi musi zarządzać. Wzajemnie przenikające się zadania stawiają wyższe wymagania intelektualne i osobowościowe niż w przypadku kierowania tradycyjną organizacją.

Niewątpliwie trudno jest wskazać zamkniętą i kompleksową listę kompetencji menedżera przyczyniających się do budowania zaangażowania i podnoszenia skuteczności organizacji, stąd w praktyce wykorzystuje się podejście polegające na tworzeniu **profilu kompetencyjnych** na podstawie analiz efektywnych i skutecznych menedżerów. Tak powstałe profile stanowią zwykle połączenie umiejętności, postaw i motywacji oraz cech osobowości. A. Rakowska i A. Sitko-Lutek w swoim profilu podkreślają znaczenie następujących kompetencji menedżerskich<sup>44</sup>:

- umiejętności techniczne (posiadana wiedza);

---

<sup>41</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawową do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.) *Przedsiębiorstwo przyszłości - wizja strategiczna*, Warszawa 2002, s. 42.

<sup>42</sup> Por. R. Walkowiak, *Rozwój kompetencji menedżerskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4/2006, SGH, Warszawa 2006, s. 123-125.

<sup>43</sup> Z. Ronowicz, *Inteligencja kulturowa*, „Personel i Zarządzanie” nr 7/2005, s. 97-98.

<sup>44</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 34-36.

- radzenie sobie ze stresem;
- zwiększanie efektywności własnej osoby (analiza własnych słabych i mocnych stron, planowanie własnego rozwoju);
- zarządzanie czasem;
- umiejętności komunikowania się;
- umiejętności motywowania;
- wywieranie wpływu;
- rozwiązywanie konfliktów;
- praca zespołowa;
- orientacja na zmiany.

**Tabela 11. Kompetencje e-menedżera**

Obszary kompetencji	Umiejętności	Wiedza	Cechy osobowości
Szybkie podejmowanie decyzji	- analiza - identyfikacja i rozwiązywanie problemów	- znajomość rynku - znajomość celów strategicznych	- zdecydowanie - skłonność do ryzyka - samokrytycyzm
Budowanie relacji	- negocjacje - tworzenie relacji - ocenianie	- znajomość procesów - znajomość typów relacji	- uczciwość i wiarygodność - samoocena - kreatywność
Znajomość technologii	- eksperymentowanie - rozwijanie - integrowanie	- znajomość trendów technologicznych i kluczowych technologii	- chęć uczenia się - samokontrola
Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji	- filtrowanie - cena - ustalanie priorytetów - zarządzanie czasem	- znajomość celów strategicznych	- energia i entuzjazm - inteligencja - ciekawość - koncentracja
Budowanie wizji	- tworzenie sieci - przewidywanie - eksperymentowanie - synteza - ocena informacji	- znajomość nowoczesnych technologii - znajomość trendów rynkowych - znajomość potrzeb klientów	- wizjonerstwo - innowacyjność - orientacja na rozwój
Zarządzanie talentami	- komunikowanie - motywowanie - zarządzanie przez wyjątki - zarządzanie wydajnością	- znajomość trendów rynkowych - znajomość potencjału pracowników oraz ich celów	- elastyczność - konsekwencja - współpraca

Źródło: opracowano na podstawie J. Harris, D.W. De Long, *Do you have what it takes to be an e-manager?* "Strategy and Leadership", Jul.-Aug., 2001, vol. 29 nr 4, s. 4-10.

Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji gospodarki oraz szybkich zmian technologicznych, społecznych i ekonomicznych wymaga od współczesnych menedżerów przede wszystkim rozwoju kompetencji



w obszarze zarządzania strategicznego. Kompetencje te obejmują wiedzę i umiejętności związane z prowadzeniem analizy strategicznej, długookresowym planowaniem, formułowaniem celów strategicznych, budowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych dla poszczególnych strategicznych jednostek biznesu. W tabeli 12 przedstawiono przykładowy profil kompetencji strategicznych dla wyższego stanowiska kierowniczego.

**Tabela 12. Profil kompetencji strategicznych dla stanowiska wiceprezesa ds. marketingu i sprzedaży**

Kompetencje	Poziom pożądaną				
	1	2	3	4	5
Planowanie strategiczne (US)					x
Umiejętność analizy (US)				x	
Umiejętność syntezy (US)					x
Umiejętność diagnozy (US)				x	
Umiejętność wyznaczania celów (US)					x
Umiejętność budowania relacji (US)					x
Myslenie strategiczne (US)					x
Zarządzanie zasobami ludzkim (UT)				x	
Kulturowa inteligencja (UT)				x	
Znajomość strategii zarządzania (UT)					x
Znajomość rynku i konkurencji (UT)				x	
Wiedza o produktach firmy (UT)				x	
Umiejętności interpersonalne (UT)				x	
Inteligencja emocjonalna (CO)					x
Zdolności przywódcze (CO)					x
Kreatywność (CO)				x	
Otwartość na zmiany (CO)				x	
Odporność na stres (CO)				x	

Skala ocen: 1 2 3 4 5

Najniższy poziom

Najwyższy poziom

Objaśnienia: US - umiejętności strategiczne, UT - Umiejętności techniczne, CO - cechy osobowości

Źródło: opracowano na podstawie K. Konecki, *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach* <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja1.html> (17.12.2014).

Efektywne zarządzanie strategiczne wymaga niewątpliwie następujących umiejętności strategicznych kadry zarządzającej<sup>45</sup>:

- całościowego ujmowania zjawisk (syntezy) – ważne jest widzenie zjawisk ekonomicznych i biznesowych w perspektywie globalnej, umiejętność wiązania i kojarzenia wydarzeń politycznych, kulturowych, ekonomicznych i technologicznych oraz budowania pozytywnych relacji z otoczeniem;
- prowadzenia analizy (w tym analizy strategicznej) – dzielenie większych całości na części elementarne jest niezbędne do analizy otoczenia dalszego, konkurencji czy kosztów;

<sup>45</sup> K. Konecki, *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja1.html> (17.12.2014).

- diagnozy – to jest oceny informacji uzyskanych w toku analizy z punktu widzenia kryteriów efektywnościowych i wyciągania z nich wniosków;
- formułowania celów – myślenia strategicznego, wybiegania w przyszłość w ciągłym odnoszeniu się do teraźniejszości;
- operacjonalizacji – przekładania celów ogólnych na cele szczegółowe, a także ich konkretyzacja poprzez kwantyfikację;
- planowania (w tym planowania strategicznego) – rozpisywania celów ostatecznych na cele szczegółowe i rozłożenia ich w czasie.

Aby zapewniona była skuteczność działania, umiejętności strategiczne muszą być wsparte określoną wiedzą techniczną oraz odpowiednimi cechami osobowości, dlatego profil kompetencji strategicznych należy ujmować całościowo. W profilu kompetencji menedżera wyższego szczebla nie może zabraknąć umiejętności związanych ze specyfiką obszaru funkcjonalnego, którym on zarządza. Profil taki winien być opracowany przy współpracy ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych, gdyż jedynie takie podejście daje możliwość uwzględnienia różnych punktów widzenia.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że prezentowane powyżej modele nie są kompletne i nie oddają pełnego wizerunku menedżera, który zagwarantuje skuteczność w nowej gospodarce, gdyż wymagania stawiane współczesnym kierownikom stale rosną. Zachodzące zmiany powodują, że menedżerom bardzo trudno sprostać wszystkim stawianym przed nimi wyzwaniom, gdyż zakres funkcji, jakie pełnią, oraz umiejętności, jakie powinni posiadać, stale się zmieniają. Powoduje to, że rola menedżera wymaga połączenia wielu umiejętności, doświadczeń i zdolności. Podobnie stopień ważności poszczególnych umiejętności stale ulega zmianie, te, które są uznawane za strategiczne dziś, jutro mogą stać się kompetencjami operacyjnymi. Przewiduje się bowiem, że w ciągu najbliższych lat kompetencje, które dziś są mile widziane, w przyszłości będą należały do standardowego wachlarza wymagań stawianych wszystkim pracownikom. Naturalną konsekwencją tych zmian jest ewolucja profilu kompetencji menedżerskich, który jest nieustannie modyfikowany i udoskonalany. W procesie opracowywania portfela kompetencji menedżerskich zawsze jednak istotne znaczenie będą mieć takie czynniki, jak: poziom zarządzania, podległy obszar funkcjonalny, wielkość i zasięg działania organizacji, struktura zespołów, kultura czy klimat organizacyjny. Wobec powyższego nie ma wątpliwości co do jednego: menedżerowie muszą stale aktualizować swój portfel kompetencji pozyskując nową wiedzę oraz rozwijając umiejętności, jeśli chcą osiągać sukces w biznesie.

### **Zagadnienia do dyskusji:**

1. Jakie są cechy charakterystyczne zarządzania strategicznego, odróżniające je od zarządzania taktycznego i operacyjnego?
2. Które z wymienionych zasad zarządzania strategicznego można uznać za priorytetowe w organizacjach XXI wieku i dlaczego?
3. W jaki sposób przedsiębiorstwa realizują zasady zarządzania strategicznego w praktyce?
4. Cemu służy planowanie strategiczne na płaszczyźnie analizy organizacji?
5. Jakie kompetencje powinien posiadać menedżer, aby efektywnie realizować proces zarządzania strategicznego w turbulentnym otoczeniu?

## Rozdział 2

### Metody analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa

#### 2.1. Charakterystyka makrootoczenia przedsiębiorstwa

**Makrootoczenie** jest to ogół warunków funkcjonowania organizacji, wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju, regionie, strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, itp.<sup>46</sup>. Cechą charakterystyczną makrootoczenia jest to, że bardzo silnie określa ono możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, które samo nie jest w stanie zmienić tych warunków. Przedsiębiorstwo odczytuje sygnały płynące z otoczenia jako szanse lub zagrożenia, bez możliwości aktywnego reagowania na nie. Z uwagi na bardzo silny jego wpływ, szczególnie w okresach kryzysu gospodarczego lub politycznego, czy też zmian systemowych, przedsiębiorstwo musi znać najważniejsze szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w makrootoczeniu oraz przewidywać ich kształtowanie się w przyszłości, aby dostosowywać do nich swoje programy rozwoju.

Podstawowym **celem analizy makrootoczenia** jest zatem zidentyfikowanie istniejących szans i zagrożeń płynących ze środowiska zewnętrznego oraz ocena stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa w danej dziedzinie (branży, sektorze, przemyśle działania). *Makrootoczenie* nie jest bowiem jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw – tworzy im różne warunki zależne od regionu, branży, sektora, itp.<sup>47</sup>. Wynika z tego, że badanie makrootoczenia jest niezmiernie istotne, gdyż sukces rynkowy mogą odnieść tylko te firmy, które są w stanie rozpoznać i odpowiedzieć na pojawiające się niezaspokojone potrzeby i trendy w makrootoczeniu.

W ramach makrootoczenia wyróżniamy następujące **segmenty**<sup>48</sup>:

- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie technologiczne,
- otoczenie społeczne (socjologiczne),
- otoczenie ekologiczne (naturalne),
- otoczenie demograficzne,
- otoczenie polityczno-prawne,
- otoczenie infrastrukturalne,
- otoczenie międzynarodowe.

**Otoczenie ekonomiczne** przedsiębiorstwa wyznaczone jest przez kondycję gospodarki. Podstawowymi jej wskaźnikami są: stopa wzrostu ekonomicznego i zwrotu

---

<sup>46</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 34.

<sup>47</sup> Tamże, s. 38.

<sup>48</sup> Por. M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2001, s. 80-85, J. Penc, *Zarządzanie innowacjami*, Placet, Warszawa 1999, s. 19-22, G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 37-44, J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 73-77.

kapitału, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, stopa spożycia, poziom bezrobocia i zadłużenie, poziom zamożności i siły nabywczej ludności, itp. Lista tych czynników nie jest zamknięta, a każdy z nich ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

**Otoczenie technologiczne** przedsiębiorstwa obejmuje wytwory fizyczne oraz zasoby wiedzy technicznej i technologicznej. Głównym jego elementem są zmiany technologiczne o różnym stopniu nieciągłości oraz skali. Zmiany te mogą powodować szybki upadek jednych gałęzi przemysłu i powstanie nowych, mogą oznaczać szansę dla jednych firm, a zagrożenie dla innych, np. technologie informatyczne, nowy rodzaj działalności e-business, rozwój społeczeństwa informatycznego.

**Otoczenie społeczne (socjologiczne)** obejmuje warstwową i klasową strukturę społeczeństwa, ruchliwość społeczną, organizacje zawodowe i konsumenckie, a także społeczną działalność państwa (np. przeciwdziałanie bezrobociu). Są to także trendy kształtujące się w społeczeństwach tj. moda na „zdrowe życie”, rosnąca rola drobnych akcjonariuszy, odchodzenie od państwa opiekuńczego, indywidualizacja potrzeb, kreowanie nowej jakości życia oznaczające powstanie nowych branż przemysłowych produkujących np. zdrową żywność, itp. Są to zmiany w modelu życia, przywiązywanie większej wagi do aktywnego wypoczynku, również do życia i pracy w czystym, przyjaznym człowiekowi środowisku przyrodniczym, akcentowanie roli otoczenia naturalnego, aktywizacja zawodowa kobiet. Społeczność, w której ludzie są wychowywani, kształtuje ich podstawowe wierzenia, wartości i normy zachowań, a więc też np. preferencje dotyczące zakupów. Badanie wymienionych czynników pozwala określić różnorodne potrzeby i wzorce zachowań konsumenckich. W efekcie firmy dokonują podziału rynku masowego na liczne mikrorynki mające własne preferencje i cechy charakterystyczne.

**Otoczenie ekologiczne (naturalne)** obejmuje zasoby naturalne i ich dostępność, jakość gleby, system hydrologiczny, klimat, a także stopień zniszczenia środowiska. Szczególnie istotny współcześnie jest aspekt ochrony środowiska, który sprawia, że przedsiębiorstwa zmuszone są do przestrzegania zasad ekorozwoju. Wychodząc na przeciw ekologizacji opracowują one: innowacje technologiczne procesów produkcji, eksploatują w nowoczesny sposób składowiska śmieci, budują oczyszczalnie ścieków przemysłowych, generalnie mówiąc – chronią przed zanieczyszczeniami powietrze atmosferyczne, wody powierzchniowe, gleby, jak również kładą nacisk na korzystny pod względem ekologicznym obszar lokalizacji.

**Otoczenie demograficzne** obejmuje strukturę społeczeństwa według płci, wieku, zasoby pracy i ich mobilność, rozmieszczenie ludności na wsi i w miastach, granice wieku emerytalnego, długość życia, przyrost populacji ludzi w wieku poprodukcyjnym, strukturę etniczną, wzorce gospodarstw domowych, poziom wykształcenia, itp. Zmiany w zasobach pracy i ich strukturze np. obniżenie wieku emerytalnego czy niż demograficzny mogą powodować poważne zmiany w takich sferach, jak rekrutacja i rozwój kadr czy wynagradzanie.

**Otoczenie polityczno-prawne** tworzy zbiór nakazów oraz regulacji prawnych i celnych, wywierających wpływ na wszystkie gałęzie przemysłu w perspektywie postępującej globalizacji oraz integracji Polski z UE. Prowadzi to do unifikacji norm prawnych

i standardów rynkowych państw członkowskich oraz państw pretendujących do członkostwa, a zarazem przyspiesza proces globalizacji. Trendy w polityce wywierają wpływ na działalność firm za pośrednictwem znacznej ilości przepisów prawnych regulujących działalność gospodarczą, które spełniają funkcje ochrony interesów przedsiębiorstw (definiując i eliminując nieuczciwą konkurencję), ochrony konsumentów oraz ochrony interesów społecznych. Nie bez znaczenia jest także wzrost roli grup interesu, które zwracają uwagę na prawa konsumentów, kobiet, emerytów, mniejszości narodowych i seksualnych, wprowadzając dodatkowe ograniczenia swobody działania dla firm.

**Otoczenie infrastrukturalne** tworzone jest przez urządzenia i instytucje usługowe w dziedzinie transportu, komunikacji, energetyki, ochrony zdrowia, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa i całej gospodarki. Infrastruktura wpływa na sprawność i efektywność w obszarze wykorzystania zasobów, kształtowania kosztów, inwestowania w nowe przedsięwzięcia. Determinuje także zakres dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw.

**Otoczenie międzynarodowe** to układ współistnienia pomiędzy czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym a czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym danego kraju. Obejmuje głównie normy, reguły gry i rozwiązania instytucjonalne przyjęte w innych krajach, a także zakazy, restrykcje, bariery celne, prawne i inne zmieniające warunki konkurowania. Zmiany w otoczeniu międzynarodowym mogą kreować zarówno szanse dla ekspansji rynkowej, jak i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających tylko na rynkach wewnętrznych, narodowych. Istotnym czynnikiem jest tu poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach. Międzynarodowa konkurencja staje się bowiem coraz bardziej zacięta i przybiera coraz to nowe formy. Restrykcje, sankcje i inne formy dyskryminacji stosowane wobec niektórych krajów mogą czasowo ograniczać szanse rozwojowe przedsiębiorstw, zmieniać nasilenie konkurencji i zakres kooperacji międzynarodowej.

Istotnym parametrem charakteryzującym rodzaj współczesnego otoczenia jest stopień jego zmienności. Biorąc pod uwagę to kryterium można wyróżnić trzy typy: otoczenie stałe, zmienne i burzliwe. Ich charakterystykę zawarto w tabeli 13. **Otoczenie stałe (spokojne)** cechuje brak nagłych zmian oraz statyczność i celowość powiązań między poszczególnymi jego elementami. Niewielkim wahaniom podlegają zarówno zmiany popytu, jak i zbiór konkurentów oraz klientów rynkowych. Podobna stabilność charakteryzuje regulacje prawne oraz uwarunkowania polityczne. **Otoczenie zmienne** (niespokojne) cechuje umiarkowane tempo zmian we wszystkich obszarach: rynkach, wyrobach, technologii, regulacjach prawnych, itp. Okresowo pojawiają się nowi konkurenci oraz nowe wyroby – tendencje te są jednak możliwe do przewidzenia. **Otoczenie burzliwe** (turbulentne) charakteryzują szybkie, trudne do przewidzenia, współzależne i kumulatywne zmiany. Brak jest możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń: ciągle zmienia się układ konkurentów, pojawiają się nowe wyroby oraz rozwiązania technologiczne, czemu towarzyszą gwałtowne zmiany społeczne i polityczne<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Por. I. Ansoff, dz. cyt., s. 10.

**Tabela 13. Klasyfikacja makrootoczenia ze względu na stopień jego zmienności**

**OTOCZENIE STAŁE**

- niezmieniające się wyroby i usługi
- niewielu nowych konkurentów
- niewiele nowości technicznych
- konkretne działania władz państwowych
- stabilne warunki polityczne i ekonomiczne

**OTOCZENIE ZMIENNE**

- umiarkowane tempo zmian wyrobów i usług
- ewolucyjne tendencje zewnętrzne
- stopniowe zmiany techniczne
- przewidywalne działania władz państwowych
- umiarkowana decentralizacja

**OTOCZENIE BURZLIWE**

- nieustanne zmiany wyrobów i usług
- zmieniająca się konkurencja
- nieprzewidywalne działania władz państwowych
- gwałtowne zmiany techniczne
- elastyczne struktury organizacyjne

Źródło: R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1998, s. 380.

Aktualnie otoczenie uważa się za burzliwe, a nawet wrogie. Cechuje je rosnąca niepewność i wysoki stopień ryzyka działalności. Wynika to z następujących zmian w nim zachodzących<sup>50</sup>:

- rosnąca liczba zmiennych decydujących o sukcesie firmy,
- wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika kreacji innowacji oraz szybka jej dezaktualizacja,
- wzrost złożoności produktów wynikający z ich zaawansowania technologicznego i technicznego,
- przyspieszenie procesów prywatyzacji i deregulacji,
- postępujące procesy globalizacji,
- wirtualizacja organizacji,
- nasilanie procesów dyfuzji kulturowej,
- zmiany oczekiwań pracowników.

Trendy te wywierają wpływ na wiele procesów zachodzących w otoczeniu, dlatego muszą być przez przedsiębiorstwo śledzone i analizowane. Funkcjonowanie w tak turbulentnym otoczeniu wymaga nie tylko przewidywania możliwych zmian, ale także ich wyprzedzania. Pomocne są tu metody analizy strategicznej umożliwiające opracowywanie wielowymiarowych scenariuszy rozwoju sytuacji w otoczeniu oraz projektowanie adekwatnych strategii działania.

<sup>50</sup> J. Penc, *Zarządzanie innowacjami*, dz. cyt., s. 26-27 oraz J. Filipczuk, *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002, s. 37-38.

## 2.2. Istota podstawowych metod analizy makrootoczenia

Odmienny charakter związków łączących przedsiębiorstwo z makrootoczeniem uzasadnia istnienie – wypracowanych w teorii i praktyce zarządzania strategicznego – dwóch grup koncepcji analizy makrootoczenia. Są to:

- koncepcje wielorakich możliwości (bezscenariuszowe),
- koncepcje scenariuszowe.

Badanie makrootoczenia organizacji za pomocą **koncepcji wielorakich możliwości**, zależy od stopnia trafności identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Cechą charakterystyczną tej koncepcji jest oparcie się nie na prognozach, ale na wnioskowaniu dedukcyjnym wynikającym ze zmian w otoczeniu, które już nastąpiły (dane historyczne) i zostały trafnie rozpoznane jako zmiany dotyczące przyszłości. Bazują one zatem na jednej wersji strategii rozwoju. Odmienne założenia przyjmowane są w **koncepcjach scenariuszowych**. Polegają one na przygotowaniu wielu wersji scenariuszy opisujących sytuację organizacji gospodarczych i stanu otoczenia, w którym będą one w przyszłości funkcjonować oraz na zbudowaniu dla każdej wersji odrębnej strategii działania<sup>51</sup>. Za pomocą ekstrapolacji dotychczasowych tendencji zmian w otoczeniu określa się przyszłą prognozowaną sytuację. Sporządzanie scenariuszy przyszłości daje szanse i jednocześnie zmusza do przewidywania różnego rodzaju zdarzeń i analizy ich wpływu na zachowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu. Istota tych koncepcji sprowadza się do stwierdzenia, że scenariusz przedstawia zbiór projekcji dowolnego systemu lub sytuacji spodziewanych w przyszłości. Istotną cechą metod scenariuszowych jest uwzględnienie wariantowości<sup>52</sup>. Wiele z tych koncepcji ma z założenia charakter jakościowy, co oznacza, że oceny wpływu procesów na organizację oraz prawdopodobieństwa ich wystąpienia dokonuje twórca scenariusza w oparciu o posiadaną wiedzę. Procesy te mogą mieć zarówno charakter mierzalny, jak i niemierzalny.

W obszarze ww. koncepcji, w teorii i praktyce, stosowane są następujące szczegółowe **metody analizy makrootoczenia** przedsiębiorstwa:

a) w obszarze koncepcji wielorakich możliwości (bezscenariuszowych):

- analiza PEST
- ekstrapolacja trendów,
- analiza luki strategicznej,
- opinie ekspertów,
- analiza QUEST.

b) w obszarze koncepcji scenariuszowych:

1. scenariusze możliwych zdarzeń,
2. scenariusze symulacyjne,
3. scenariusze stanów otoczenia,
4. scenariusze procesów otoczenia.

---

<sup>51</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 49.

<sup>52</sup> J. Penc, *Strategiczny system...*, dz. cyt., s. 187.

### 2.2.1. Analiza PEST

**Analiza PEST** jest najczęściej stosowaną metodą opisu wpływu makrootoczenia na organizację. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter nazw czynników poddawanych badaniu: **P** - Political, **E** - Economic, **S** - Social, **T** - Technological. W rozwiniętej postaci uwzględnia także czynniki środowiskowe (**E** - Environmental) oraz prawne (**L** - Legal) i nosi nazwę PESTEL<sup>53</sup>. Istota metody sprowadza się do określania podstawowych sfer otoczenia, które mają lub mogą mieć kluczowy wpływ na organizację i jej strategię działania.

**Tabela 14. Zestawienie przykładowych czynników badanych w analizie PEST**

OTOCZENIE POLITYCZNE	OTOCZENIE EKONOMICZNE
<ul style="list-style-type: none"><li>- regulacje dotyczące praw konsumenta</li><li>- regulacje antymonopolowe</li><li>- regulacje dotyczące ochrony środowiska</li><li>- regulacje podatkowe</li><li>- stabilność rządu</li><li>- regulacje UE</li><li>- kontrola rządowa kapitału zagranicznego</li><li>- prawo pracy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- faza cyklu ekonomicznego</li><li>- poziom PKB</li><li>- wydatki konsumentów</li><li>- stopa procentowa</li><li>- stopa inflacji</li><li>- kursy wymiany walut</li><li>- bezrobocie</li><li>- cykliczność</li><li>- koszty energii, transportu, materiałów</li><li>- bilans płatniczy</li></ul>
OTOCZENIE SPOŁECZNE	OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE
<ul style="list-style-type: none"><li>- styl życia</li><li>- stosunek do pracy i czasu wolnego</li><li>- aktywność zawodowa kobiet</li><li>- zmiany demograficzne</li><li>- edukacja i zdrowie</li><li>- zmiany w wartościach i kulturze</li><li>- nowe wzorce konsumpcji</li><li>- siła związków zawodowych</li><li>- znaczenie problemów ekologicznych</li><li>- mobilność społeczna</li><li>- poziom wykształcenia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- wydatki na badania i rozwój</li><li>- ochrona patentowa</li><li>- transfer nowych technologii</li><li>- automatyzacja i robotyzacja</li><li>- rządowa polityka inwestycyjna</li><li>- nowe inicjatywy badawcze</li><li>- skrócenie cyklu inwestycyjnego</li><li>- technologie energooszczędne</li><li>- zmiany w organizacji produkcji</li><li>- nieciągłość zmian technologicznych</li><li>- substytucyjność technologii</li><li>- przestarzałość technologii</li></ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Sadle River 2000, s. 110 oraz D. Faulkner, C. Browman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 77.

**Etap** postępowania w metodzie PEST obejmują<sup>54</sup>:

1. Wyróżnienie poszczególnych czynników w obszarze każdego z analizowanych segmentów - przykładowe deskryptory otoczenia przedstawiono w tabeli 14.

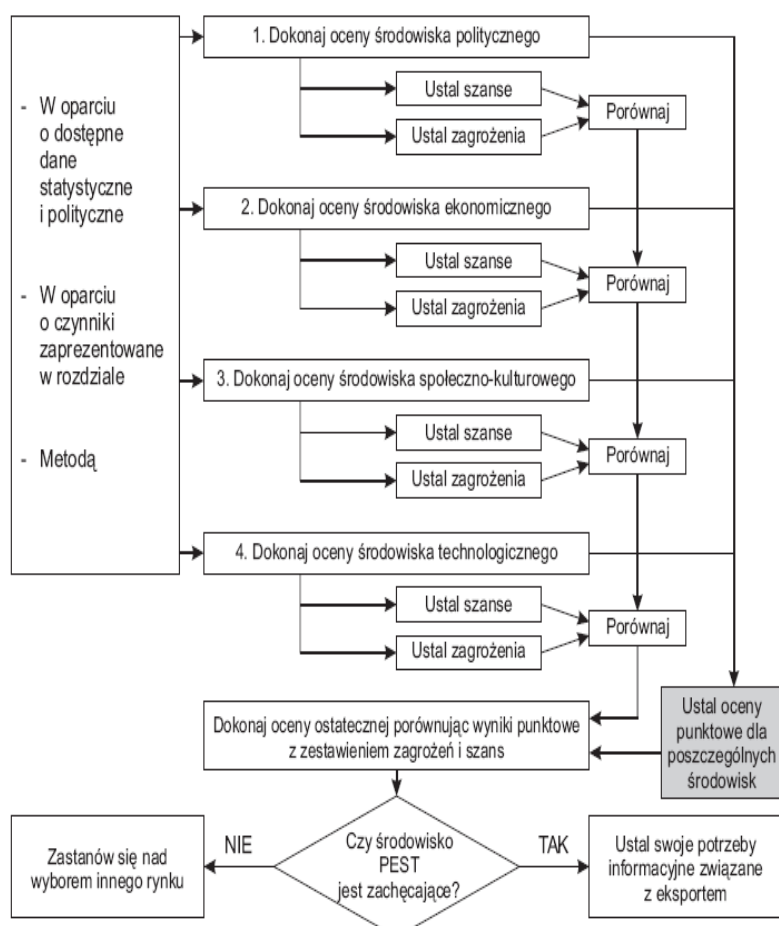
<sup>53</sup> M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Nr 128, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1996, s. 47.

<sup>54</sup> M. Lisiński, dz. cyt., s. 72-74.



2. Ustalenie wpływu każdego czynnika na organizację – należy tu dokonać rozgraniczenia między czynnikami, które są istotne obecnie, a tymi, które będą wpływać na przedsiębiorstwo w przyszłości. Dla każdego czynnika ustalamy siłę wpływu przy wykorzystaniu skali punktowej np. od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę bardzo niską, a 5 ocenę bardzo wysoką. Dodatkowo można zastosować wagi, które będą uwzględniać znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku – mierzona liczbą ludności, niż saldo bilansu handlowego danego kraju.
3. Określenie relacji między organizacją a otoczeniem poprzez ocenę istotności poszczególnych sektorów makrootoczenia dla jej funkcjonowania, przewidywanie możliwości dalszego ich rozwoju oraz opracowanie prognoz postępowania organizacji w przypadku zaistnienia któregoś z przewidywanych trendów.

Algorytm przeprowadzenia analizy PEST został przedstawiony na rysunku 6.



**Rysunek 6. Algorytm decyzyjny: Czy otoczenie jest przyjazne dla firmy?**

Źródło: [http://archiwum.parp.gov.pl/wydaw/poradnik/Por\\_K\\_3.pdf](http://archiwum.parp.gov.pl/wydaw/poradnik/Por_K_3.pdf) (18.01.2007).

Tabela 15 zawiera przykład analizy PEST dla Polski. Została ona przeprowadzona przez międzynarodową firmę SHOCK – producenta napojów gazowanych – w 1997 roku przed wejściem na polski rynek.

**Tabela 15. Analiza PEST dla Polski**

<u>Środowisko polityczne</u>	
Szanse:	stabilizacja sytuacji politycznej, ugruntowanie systemu wielopartyjnego, przewidywane wejście Polski do NATO oraz struktur europejskich (UE), pozytywne nastawienie do inwestorów zagranicznych.
Zagrożenia:	populizm, wzmocnienie ugrupowań antyreformatorskich, niepokoje społeczne związane z występującym wysokim bezrobociem oraz restrukturyzacją wielu gałęzi przemysłu, niestabilność sytuacji politycznej za wschodnią granicą.
<u>Środowisko ekonomiczne</u>	
Szanse:	duży potencjał rynku (ponad 38 mln obywateli), wysokie tempo wzrostu gospodarczego, wzrost płac realnych, zwiększanie się liczby osób reprezentujących klasę średnią, redukcja celi i kontyngentów, duży przyrost inwestycji zagranicznych, obniżenie podatków dochodowych od osób fizycznych oraz od osób prawnych, dobrze wyszkolona oraz tania siła robocza (niskie stawki godzinowe).
Zagrożenia:	niestabilność systemu podatkowego, wysoka stopa inflacji, ujemne saldo w bilansie handlowym, wysokie stopy procentowe, opóźnienia w reformach, wysokie koszty obsługi długu publicznego, wysokie dotacje dla nieefektywnych przedsiębiorstw, opóźnienia w procesach prywatyzacyjnych, wysokie koszty ubezpieczeń społecznych.
<u>Środowisko społeczno-kulturowe</u>	
Szanse:	pozytywne postrzeganie firmy jako pracodawcy, pozytywne nastawienie do produktów amerykańskich, przyjmowanie zachodniego stylu życia, dostępność dobrze wyszkolonego personelu.
Zagrożenia:	ksenofobia (negatywne postrzeganie obcych inwestorów), niska etyka pracy.
<u>Środowisko technologiczne</u>	
Szanse:	dostęp do tanich i wydajnych linii technologicznych, obecność na rynku tradycyjnych dostawców sprzętu i wyposażenia, polepszenie jakości surowców i półproduktów, dostępność i duża różnorodność opakowań.
Zagrożenia:	przestarzała infrastruktura, problemy telekomunikacyjne, zła sieć dróg.

Źródło: [http://archiwum.parp.gov.pl/wydaw/poradnik/Por\\_K\\_3.pdf](http://archiwum.parp.gov.pl/wydaw/poradnik/Por_K_3.pdf) (18.01.2007)

Podsumowując można stwierdzić, że metoda PEST stanowi stosunkowo prostą w zastosowaniu metodę diagnozy otoczenia dalszego organizacji, stąd jej częste wykorzystanie przez ekspertów do identyfikacji aktualnych oraz potencjalnych szans i zagrożeń w makrootoczeniu. Identyfikacja trendów zewnętrznych umożliwia odpowiednią

reakcję na nie przez organizację. Metoda ta jednak posiada zasadniczą słabość, jaką jest jej subiektywizm. Ponadto trafność identyfikacji możliwości i ryzyka występujących w otoczeniu jest w znacznym stopniu zdeterminowana wiedzą eksperta.

### 2.2.2. Ekstrapolacja trendów

**Ekstrapolacja trendów** to metoda oparta na założeniu, że procesy przebiegają w sposób ewolucyjny (ciągły). Trend wyraża tendencję rozwojową, oznaczającą ogólny kierunek rozwoju zjawiska (wzrost, spadek lub stagnację) w długim okresie. Prognozowanie opiera się na założeniu, że badane zjawisko będzie się w przyszłości zmieniało podobnie jak dotychczas. Trend analizuje się za pomocą metod statystycznych (np. szeregów chronologicznych), eliminując zjawiska cykliczne, sezonowe i nieregularne. **Analiza trendów** dostarcza zatem informacji o rozwoju zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, stabilnych oraz w ustrukturalizowanym otoczeniu. Jednakże nie daje dostatecznej podstawy do niezawodnej prognozy na dowolny moment w przyszłości, zwłaszcza gdy zmiany nie zachodzą ewolucyjnie<sup>55</sup>. Nie bierze bowiem pod uwagę zmian czynników oddziałujących na przebieg wyznaczonych funkcji. Zatem zasadniczą wadą metody jest nieuwzględnienie zmian nagłych, które zakłócają przyjęty liniowy charakter rozwoju zjawiska.

**Modele ekstrapolacji trendu** wymagają odpowiedniego wyboru funkcji, która ma służyć do analitycznego wyrównania danego szeregu czasowego<sup>56</sup>. Prognoza będzie wartością trendu wyznaczonego na podstawie funkcji przy założeniu horyzontu prognozy. Przykładowymi funkcjami trendu stosowanymi w prognozowaniu zjawisk są: funkcja liniowa, ilorazowa, hiperboliczna, logarytmiczna i inne. Jednakże jedną z najczęściej stosowanych funkcji dla prognozowania zjawisk ekonomicznych, a zwłaszcza zjawisk rynkowych, jest funkcja logistyczna. Funkcja ta ma poziomą asymptotę, którą interpretuje się w zjawiskach ekonomicznych jako punkt nasycenia. Ma również punkt przegięcia, który oddziela okres narastającego tempa wzrostu od okresu malejącego tempa, aż do osiągnięcia poziomu nasycenia, tj. ustabilizowania się zjawiska na stałym poziomie.

*Przykładem wykorzystania ekstrapolacji trendów jako narzędzia prognozowania zjawisk gospodarczych są: analiza ryzyka inwestycyjnego, analiza stanu koniunktury, analiza porównawcza międzynarodowej konkurencyjności branż, itd.* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od 1993 r. sporządza analizy ryzyka inwestycyjnego w branżach gospodarki polskiej na podstawie technik statystycznych. Techniki ekstrapolacji trendów są też wykorzystywane przez Instytut do oceny stanu koniunktury i sporządzania makroekonomicznej prognozy gospodarki polskiej. Prowadzone są one stale od 1999 r. na podstawie bazowych wskaźników makroekonomicznych i obejmują okres dwóch lat. Badania te dają przede wszystkim wskazówki na przyszłość dla inwestorów zagranicznych i polskich. W ten sposób dokonywane są również analizy porównawcze międzynarodowej konkurencyjności branż. Zaletą tych badań jest także to, że pokazują zależności między kształtowaniem się wielu różnorodnych zjawisk gospodarczych zarówno w skali makro, jak i w poszczególnych sektorach. Konkludując: analiza trendu umożli-

---

<sup>55</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 50.

<sup>56</sup> Tamże, s. 50.

liwia zatem proste wariantowanie zjawisk, np. prognoz zużycia określonych surowców w gospodarce, w zależności od przyjętego wariantu rozwoju. Może być również wykorzystywana w metodzie analizy luki strategicznej przedstawionej w dalszej części<sup>57</sup>.

### 2.2.3. Metoda delficka

**Metoda delficka** (nazwa pochodzi od starożytnych Delf, siedziby słynnej wyroczni) zaliczana jest do grupy metod, w których do celów prognozowania przyszłości wykorzystuje się opinie ekspertów. Metoda ta, opracowana i zastosowana przez O. Helmera i jego współpracowników w 1963 r. w związku z badaniami w RAND Corporation (*Research and Development Corporation*), określana jest mianem *opinii ekspertów*<sup>58</sup>. Ideą tego podejścia jest formułowanie prognoz długoterminowych na podstawie opinii niezależnych ekspertów. Przygotowują oni w trybie korespondencyjnej dyskusji (przy wykorzystaniu ankiet) własne stanowisko, dotyczące prognoz ekonomicznych lub polityczno-militarnych, tworzą perspektywiczne projekcje na temat rozwiązań technicznych i organizacyjnych odnoszących się do zmian w różnych dziedzinach życia. *Przykładami zastosowań metody delfickiej* może być poszukiwanie odpowiedzi na pytania: kiedy nastąpi szerokie opanowanie kosmosu, czy i kiedy ulegną zanikowi języki naturalne i czy praktycznie możliwe jest, aby zastąpiła je komunikacja cyfrowa (także w porozumiewaniu bezpośrednim), jaki będzie rodzaj zasilania silników samochodowych w sytuacji drastycznego zmniejszenia się zapasów ropy naftowej i gazu, jakie czynniki wpłyną w sposób rozstrzygający na rozwój przemysłu rolno-spożywczego, jaki model zarządzania firmą będzie dominował w erze powszechnej globalizacji, jaką formę organizacyjną przyjmie system sprzedaży w związku z rozwojem komputeryzacji i jakie nowe nisze powstaną w sferze usług?

Metodę delficką charakteryzują następujące **cechy**<sup>59</sup>:

- badanie i analiza oparta jest na kompetentnych opiniach ekspertów z danej dziedziny,
- reprezentatywność doboru ekspertów,
- zbieranie opinii w formie pisemnej,
- weryfikacja opinii (ekspertyzy) przez wielokrotne powtarzanie badań.

Uproszczona procedura stosowania opinii ekspertów składa się z kilku faz:

1. Każdy ekspert szacuje przedział czasowy, w którym według niego wystąpi zjawisko i określa jego skutki.
2. Każdemu z ekspertów dostarczane są wyniki kolejnych faz ankietowania, umożliwiając przy tym porozumiewanie się ekspertów między sobą i utajnia autorstwo opinii.
3. Każdy ekspert ponownie wyraża opinię, gdy zmieni stanowisko – wskazuje przyczyny tej zmiany. Badania prowadzone są do momentu wystąpienia zgodności ocen na podstawie określonych rozkładów prawdopodobieństw.

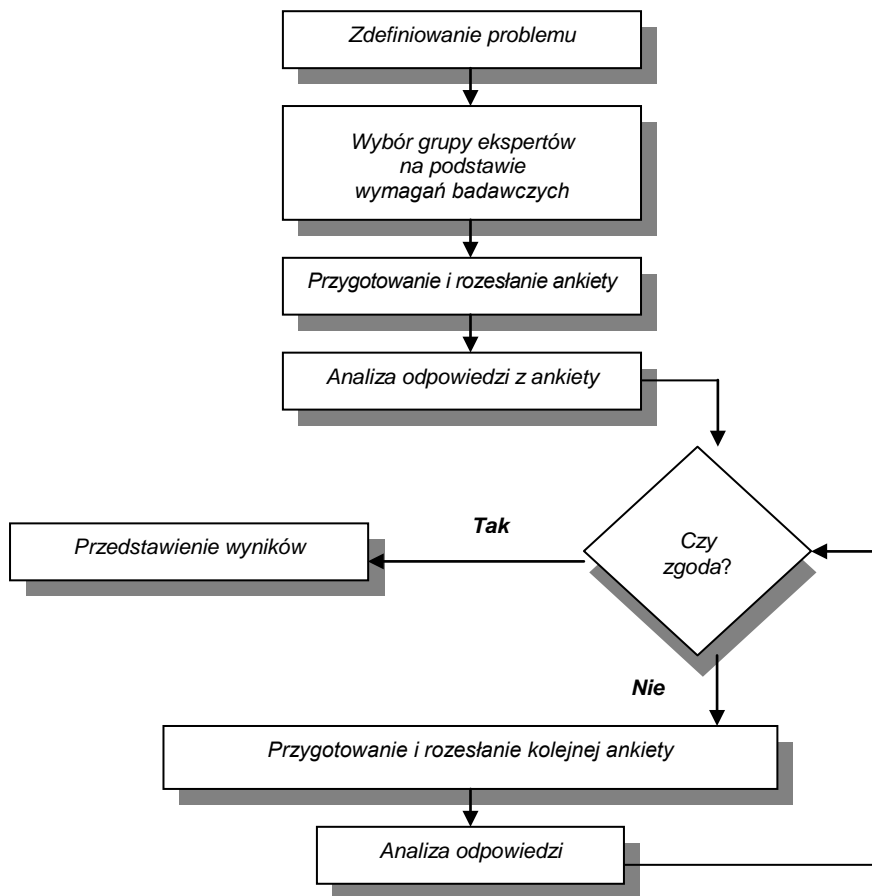
Etapy postępowania w metodzie delfickiej przedstawia rysunek 7.

---

<sup>57</sup> Tamże, s. 50-51.

<sup>58</sup> Tamże, s. 59.

<sup>59</sup> M. Stępkowski (red.), *Nowe techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1977, s. 29.



**Rysunek 7. Etapy postępowania w metodzie delfickiej**

Źródło: M. Cieślak (red.), *Prognosowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 1999, s. 177.

Rozwinięty **cykl** organizacji badań eksperckich obejmuje następujące etapy<sup>60</sup>:

1. Przygotowanie do ekspertyzy:
  - 1.1. Powołanie zespołu organizującego i nadzorującego przebieg ekspertyzy.
  - 1.2. Określenie: celu, przedmiotu i zakresu badań.
  - 1.3. Wybór metod badawczych.
  - 1.4. Ocena zasobów przeznaczonych na przeprowadzenie ekspertyzy.
2. Dobór ekspertów i ocena ich kompetencji:
  - 2.1. Sprecyzowanie rozwiązywanego problemu.
  - 2.2. Określenie dziedziny wiedzy niezbędnej do rozwiązywania problemów.
  - 2.3. Określenie procentowego udziału ekspertów określonej dziedziny w całości zespołu, w tym przyjęcie maksymalnej liczby ekspertów danej specjalności.

<sup>60</sup> A. Stabryła, dz. cyt., s. 143-144.

- 2.4. Ustalenie niezbędnego poziomu wiarygodności wyników ekspertyzy.
- 2.5. Określenie liczebności zespołu ekspertów.
- 2.6. Określenie postulowanych cech ekspertów niezbędnych do osiągnięcia założonego poziomu wiarygodności wyników przy danej liczbie ekspertów.
- 2.7. Sporządzenie wstępnej listy nazwisk ekspertów.
- 2.8. Uzyskanie zgody ekspertów na udział w badaniach.
- 2.9. Sporządzenie ilościowych charakterystyk wytypowanych ekspertów.
- 2.10. Obliczenie współczynników kompetencji dla członków zespołu ekspertów.
- 2.11. Sporządzenie ostatecznej listy ekspertów badań; w tym etapie używane są jako pomocnicze techniki doboru ekspertów oraz oceny ich kompetentności, jak ocena wzajemna i samoocena.
3. Organizacja i wybór metod pracy ekspertów:
  - 3.1. Opracowanie harmonogramu pracy.
  - 3.2. Wybór metod pracy.
  - 3.3. Wyznaczenie kolejności badań i zbierania wyników.
  - 3.4. Zestawienie niezbędnej dokumentacji do przeprowadzenia badań.
4. Przeprowadzenie badań opinii ekspertów:
  - 4.1. Postawienie zadań zespołowi ekspertów.
  - 4.2. Odbiór wyników pracy zespołów ekspertów.
  - 4.3. Ustalenie celów opracowania wyników.
  - 4.4. Określenie procedur i algorytmów opracowania wyników.
  - 4.5. Zagwarantowanie środków niezbędnych do opracowania wyników.
5. Formalizacja wyników ekspertyzy:
  - 5.1. Ilościowa i jakościowa analiza wyników i ich weryfikacja.
  - 5.2. Opracowanie zespołowej oceny na podstawie ocen poszczególnych ekspertów.
  - 5.3. Obliczanie poziomu wiarygodności wyników.

*Metodę delficką stosuje się w badaniach rynkowych i marketingowych.* W ostatnich latach wykorzystywana jest również do prognozy zjawisk o charakterze politycznym i społecznym, mających charakter międzynarodowy np.: opinie ekspertów dotyczące prognoz rozwoju i ewolucji społeczeństwa globalnego, ranking najlepiej zarządzanych firm w Polsce i na świecie. Generalnie nie dostarcza ona nowej wiedzy o przyszłości, lecz jedynie zbioru oczekiwań grupy specjalistów. Grupa ekspertów jest podstawą uzyskania właściwej prognozy, ale jednocześnie czynnikiem ograniczającym. Trudno jest bowiem dobrać do badań odpowiednio liczne grono specjalistów, ponadto eksperci muszą reprezentować różne poglądy oraz mieć własną, niezależną wizję przyszłości. Bardzo ważna jest kwestia niezależności sądów i opinii specjalistów biorących udział w badaniach, gdyż mogą oni podlegać presji mody intelektualnej czy naukowej<sup>61</sup>. Zatem metoda nie jest pozbawiona subiektywizmu. Istotną jej słabością jest także fakt, iż ma zastosowanie jedynie w przypadku zmian o charakterze ciągłym. Specyfika burzliwego otoczenia znacznie ogranicza zatem możliwości stosowania tej metody.

---

<sup>61</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 64.

#### 2.2.4. Metoda QUEST

**Metoda QUEST** (Quick Environmental Scanning Technique)<sup>62</sup> stanowi adaptację metody delfickiej na potrzeby badania uwarunkowań organizacji działających w burzliwym otoczeniu. Zarówno metoda delficka, jak i metoda QUEST są metodami bezscenariuszowymi, które nie dostarczają wiedzy o przyszłości, a stanowią jedynie swego rodzaju wnioskowanie na podstawie trendów i danych z przeszłości. Odbywa się to na zasadzie ekstrapolacji i nacechowane jest subiektywizmem. W metodzie tej podstawą wnioskowania są opinie ekspertów o różnych specjalizacjach. Ich sądy i prognozy są następnie porównywane i uśredniane, dzięki czemu wynikowa opinia lub prognoza jest możliwe najbliższa rzeczywistości<sup>63</sup>. Przyszłość organizacji jest tu analizowana przez naczelne kierownictwo tworzące grupę ekspertów<sup>64</sup>.

**Procedura postępowania w metodzie QUEST** jest podobna jak w przypadku metody delfickiej. Sprowadza się do przedstawienia problemu grupie specjalistów, którzy prezentują swój punkt widzenia, co umożliwia konkretyzację problemu i rozwiązań. Metodyka stosowania analizy obejmuje realizację następujących etapów<sup>65</sup>:

1. Przygotowanie badania:
  - a) stworzenie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych,
  - b) ustalenie składu ekspertów (optymalna ich liczba waha się w granicach 12-15 kierowników),
  - c) przygotowanie informacji o zjawiskach i procesach występujących w otoczeniu.
2. Identyfikowanie opinii ekspertów:
  - a) określenie specyfiki działalności organizacji,
  - b) ustalenie wskaźników opisujących jej funkcjonowanie,
  - c) identyfikacja zdarzeń kluczowych oraz ustalenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
  - d) przeprowadzenie analizy współdziałania,
  - e) formułowanie pomysłów dotyczących opcji strategicznych organizacji.
3. Formułowanie scenariuszy w formie pisemnego raportu będącego rezultatem uzgodnienia stanowisk ekspertów.
4. Identyfikacja opcji strategicznych w formie scalania podstawowych rozstrzygnięć wygenerowanych w trakcie burzy mózgów.

Użytecznym narzędziem wykorzystywanym w ramach metody QUEST jest **macierz współdziałania** (tab. 16). Umożliwia ona badanie wpływu jednych zdarzeń na zmianę prawdopodobieństwa wystąpienia innych. Kierunek wpływu w macierzy oznacza się następującymi symbolami:

- „+ +” to zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia zjawiska,
- „- -” to zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zjawiska,
- „0” to brak wpływu na prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska.

<sup>62</sup> A. Klasik (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 103-104.

<sup>63</sup> [www.ssg.univ.szczecin.pl](http://www.ssg.univ.szczecin.pl)

<sup>64</sup> B. Naunus, *QUEST - Quick Environmental Scanning Technique*, "Long Range Planning" 1982, No. 2, s. 40.

<sup>65</sup> M. Lisiński, dz. cyt., s. 98-105.

**Tabela 16. Macierz współdziałania**

Zdarzenia krytyczne	Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia krytycznego	Zmiana prawdopodobieństwa wystąpienia innych zdarzeń					
		A	B	C	D	...	n
Zdarzenie A	0,8	++					
Zdarzenie B	0,7		--				
Zdarzenie C	0,7			++			
Zdarzenie D	0,6				--		
.....						++	
Zdarzenie n							0

Źródło: B. Naurus, *QUEST - Quick Environmental Scanning Technique*, "Long Range Planning" 1982, No. 2.

Podsumowując można stwierdzić, że metoda QUEST, ze względu na zbliżoną metodologię postępowania, posiada wady i zalety metody delfickiej. Odróżnia ją fakt, iż za jej pomocą analizuje się trendy występujące w otoczeniu konkretnego przedsiębiorstwa. Umożliwia zatem szybkie przybliżenie zdarzeń istotnych dla podejmowanych decyzji strategicznych. Zasadniczą jej słabością są zróżnicowane kompetencje ekspertów w zakresie rozwiązywania problemów będących przedmiotem analizy. Niewątpliwie jednak jest to metoda dostarczająca szerokiego zakresu informacji na temat rozwoju organizacji oraz umożliwiającą projektowanie różnych opcji strategicznych.

### 2.2.5. Analiza luki strategicznej

Analiza luki strategicznej to technika ekstrapolacyjna. Pojęcie **luki** oznacza różnicę między kształtowaniem się funkcji (lub trendu) działalności operacyjnej firmy a charakterystyką trendu występującego w otoczeniu. Wyróżniamy trzy jej **rodzaje**<sup>66</sup>:

- **Luka zgodności** występuje, gdy różnica między tempem wzrostu rynku a tempem wzrostu produkcji (sprzedaży) jest stała (rys. 8).

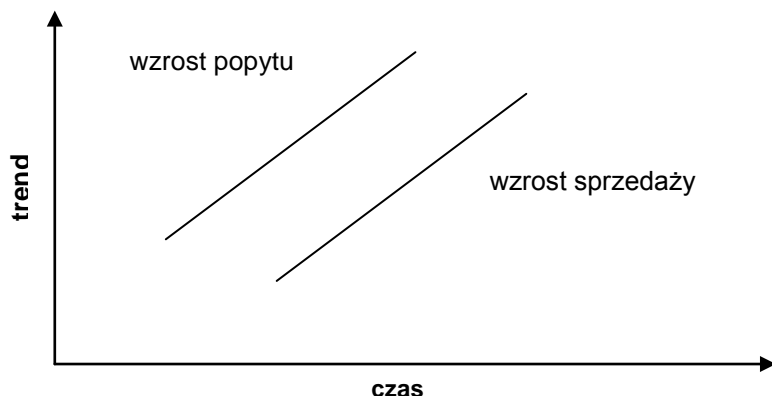
W przypadku zgodności, kiedy kierunki obu trendów są zbliżone lub identyczne, tempo wzrostu rynku jest takie samo jak wzrost organizacji, czyli w okresie objętym prognozą firma będzie utrzymywała swój dotychczasowy udział w rynku w wartościach bezwzględnych (względny udział będzie maleć). Sytuacja taka może oznaczać, że firma funkcjonuje na rynku w podobny sposób jak jej konkurenci, tj. nie realizuje strategii odróżniającej ją od konkurentów. Może to również świadczyć o tym, że organizacja działa na mało konkurencyjnym rynku, co daje znaczne prawdopodobieństwo przetrwania. Jednocześnie jednak sytuacja taka może świadczyć o braku rozwoju, a to grozi wypadnięciem z gry w momencie wzrostu konkurencji na danym obszarze. W tym przypadku istotne jest określenie punktu nasycenia rynku, powyżej którego trend zewnętrzny będzie na stałym poziomie (popyt nie będzie już wzrastał).

- **Luka niedoboru** dotyczy przypadku występowania różnicy między wzrostem wolumenu sprzedaży danej firmy a wyższym od niego tempem wzrostu rynku, na którym firma działa (rys. 9).

<sup>66</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 51-54 oraz A. Stabryła, dz. cyt., s. 140-141.

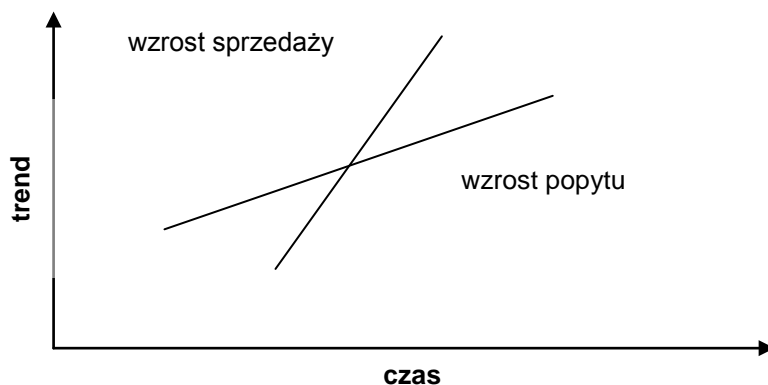


W tym przypadku trend procesu wewnętrznego wzrasta wolniej niż trend procesu w otoczeniu (np. popyt wzrasta szybciej niż sprzedaż towaru). Jest to sytuacja pozornie korzystna, gdyż możliwy jest wzrost udziału w rynku. Sytuacja luki niedoboru może powstać na skutek nie tylko niedostosowania się poziomu sprzedaży w przedsiębiorstwie do oczekiwań rynku. Być może przyczyny tkwią znacznie głębiej np. jest to niewłaściwy serwis, brak sieci dystrybucji, słaba (spadająca) jakość wyrobów. Konieczne jest przeanalizowanie trendów dotyczących jednostkowych kosztów produkcji w określonym sektorze –gdy okaże się, że w badanej firmie koszty jednostkowe maleją szybciej niż średnio w branży, to sytuacja stwarza podstawy do wypełnienia luki przez firmę.



**Rysunek 8. Zgodność trendów**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 53.

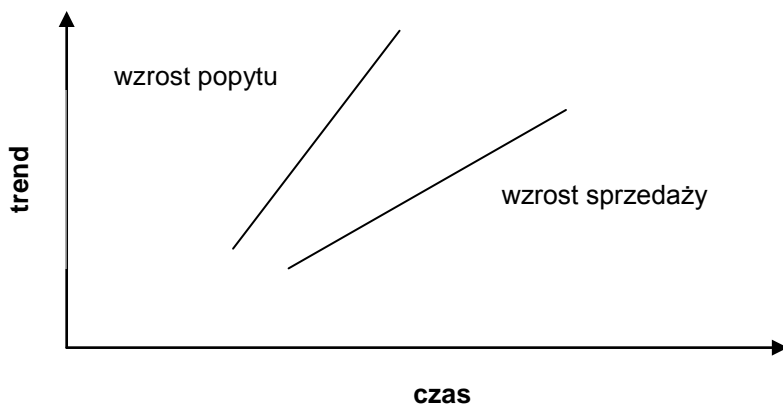


**Rysunek 9. Luka nadmiaru**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 53.

- **Luka nadmiaru**, którą stanowi różnica między wyższym wzrostem produkcji a niższym od niego tempem wzrostu rynku (rys. 10).

W przypadku luki nadmiaru trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu (np. sprzedaż wzrasta szybciej niż popyt). Wówczas organizacja rozwija się. Należy zwrócić uwagę na dwa aspekty: punkt nasycenia rynku, powyżej którego sprzedaż już nie będzie rosła i względny punkt nasycenia rynku, powyżej którego wzrost udziału organizacji w rynku jest niemożliwy lub mało prawdopodobny, co następuje zwykle wcześniej. Możliwe jest również, że luka nadmiaru powstaje wskutek spadku popytu, a wtedy istotne jest, czy jest to spadek przejściowy, czy też popyt ma charakter stale gasnący, co może oznaczać działalność bez przyszłości.



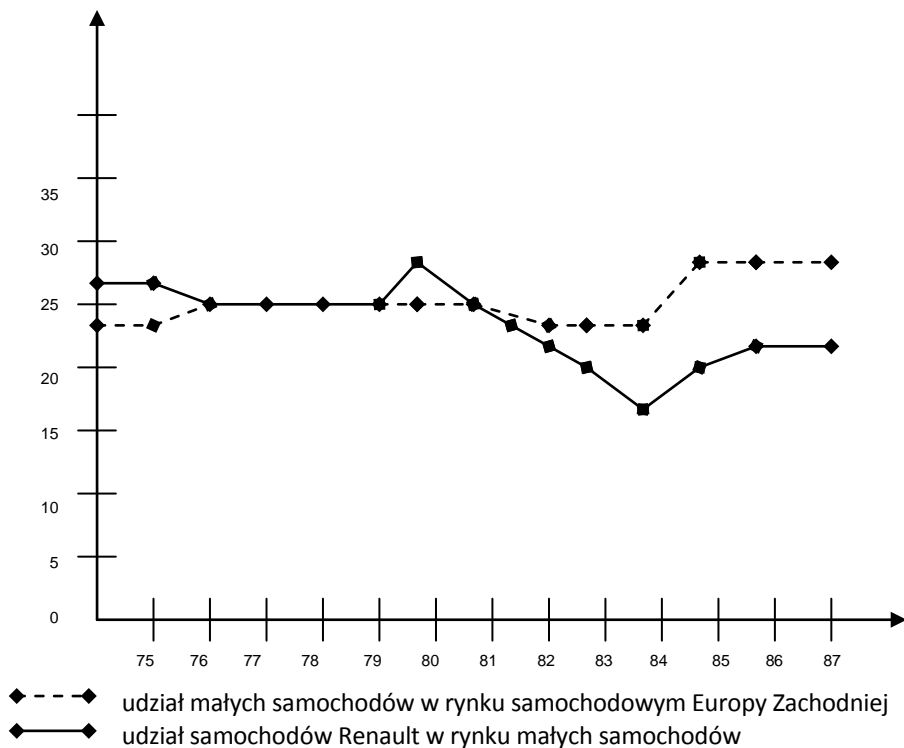
**Rysunek 10. Luka niedoboru**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 53.

Analiza luki strategicznej ma charakter diagnostyczny, służy ocenie zdolności adaptacyjnej firmy do trendów, jakie występują w otoczeniu. Badanie zmian w niektórych procesach w przeszłości i ich porównywanie ze zmianami wybranych procesów zachodzących w organizacji pozwalają ocenić skutki poprzednich strategii i zrozumieć popełnione błędy. Rysunek 11 prezentuje, w jaki sposób samochodowa firma Renault zastosowała tę metodę do oceny swojej strategii rynkowej i jej zmiany. Analiza trendów na europejskim rynku małych samochodów uświadomiła kierownictwu firmy, że jej pozycja w tym segmencie rynku słabnie, a kontynuacja pasywnej strategii może doprowadzić do utraty uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej, co było bodźcem do podjęcia prac nad konstrukcją nowych modeli samochodów<sup>67</sup>.

Metoda ta spełnia również funkcję prognostyczną – umożliwia formułowanie prognoz rozwoju sytuacji. W ten sposób wspomaga planowanie strategiczne w związku z poszukiwaniem optymalnej strategii eliminującej lub zmniejszającej różnicę między trendami rynku i produkcji. Ma jednak zastosowanie wyłącznie do zjawisk mierzalnych i powtarzających się, gdyż jedynie wówczas można ustalić trend procesu.

<sup>67</sup> Tamże, s. 54-55.



**Rysunek 11. Rozwój rynku małych samochodów w Europie a zmiany pozycji rynkowej Renault w tym segmencie**

Źródło: Ch. Midler, *Zarządzanie projektami, Przykład samochodu renault twingo*, Poltext, Warszawa 1994, s. 28.

#### 2.2.6. Metody scenariuszowe

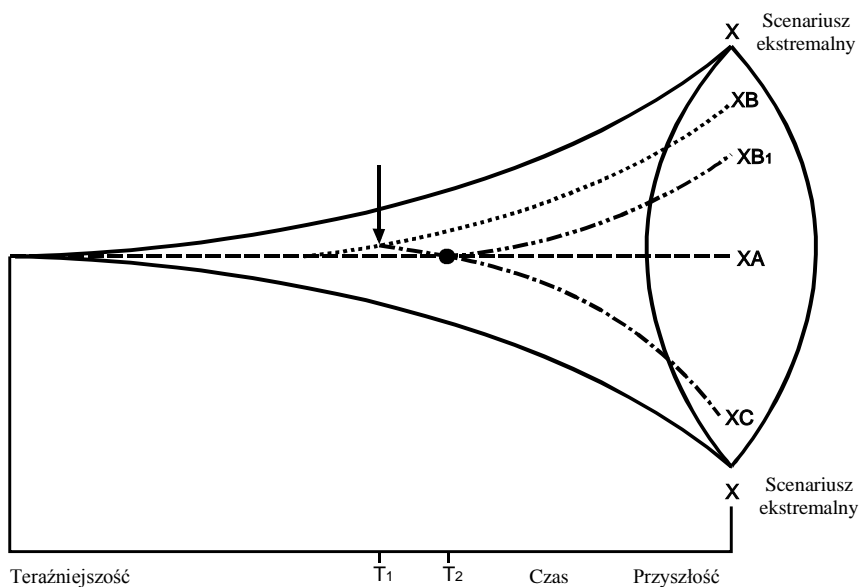
**Metody scenariuszowe** dają możliwość analizy zmian w otoczeniu, które mają charakter zmian nieciągłych i nie są kontynuacją procesów zachodzących w otoczeniu w przeszłości. Pociąga to konieczność uwzględniania wielowymiarowych i wielowariantowych możliwych stanów otoczenia. Każdy z istotnych czynników, oddziałujących na organizację w danym czasie, może w przyszłości zmieniać się w różny sposób, zarówno korzystny, jak i niekorzystny dla organizacji<sup>68</sup>.

Metody scenariuszowe nie służą prognozowaniu przyszłości, tak jak metody ekstrapolacyjne czy opinie ekspertów, lecz analizie planowania strategicznego w warunkach zmiennego i nieustrukturalizowanego otoczenia i jako takie są wykorzystywane w planowaniu strategicznym do budowy strategii<sup>69</sup>. Koncepcja scenariuszowa polega na przygotowaniu wielu (wariantów) scenariuszy opisujących ewolucję i stan otoczenia, w którym w przyszłości będzie działać przedsiębiorstwo. **Scenariusz** to opis zachowania

<sup>68</sup> M. Lisiński, dz. cyt., s. 105.

<sup>69</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 59.

się w przyszłości wybranych segmentów otoczenia przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu oddziaływania różnych czynników zewnętrznych<sup>70</sup>. To szereg obrazów oczekiwanych w przyszłej sytuacji makrootoczenia. Obrazy te powinny wskazywać na proces tworzenia się hipotetycznej sytuacji oraz na możliwości wpływania na jej przebieg (rys. 12). Istotne jest tu rozpoznanie kierunków tej ewolucji i wyznaczenie alternatywnych stanów przyszłości organizacji przez świadomą interwencję w jej dotychczasowy rozwój.



Legenda:

X scenariusz = obraz myślowy przyszłej sytuacji

Rozwój scenariuszy:

- A, dla którego nie przewiduje się istotnych zmian w stosunku do punktu wyjścia
- ..... B, dla którego przewiduje się istotne zmiany w stosunku do punktu wyjścia
- Zmiana rozwoju scenariusza B w scenariusz C wywołana zakłóceniem
- Zmiana linii rozwoju scenariusza C w scenariusz B1 na skutek przedsięwzięcia.
- ↓ Zdarzenie zakłócające (punkt czasowy T1)
- Zastosowanie przedsięwzięcia (punkt czasowy T2).

### Rysunek 12. Tuba (lejek) scenariuszy

Źródło: R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 71.

W metodzie scenariuszowej na podstawie analizy obecnej sytuacji przyjmowane są założenia dotyczące sytuacji w przyszłości. Analizowane są również wybrane czynniki wpływające na rozwój otoczenia firmy. Czynniki wejściowe i efekty ekonomiczne za-

<sup>70</sup> Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 114.

kładane w danym scenariuszu należy wykorzystać do opracowania modelu biznesowego firmy. W odniesieniu do niego można następnie tworzyć i testować różne pomysły na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dostępne są wyspecjalizowane narzędzia wspomagające modelowanie np. Mobile Market Forecast czy Model produkcji Coleago Consulting. Ich twórcy twierdzą, że są to nie tylko narzędzia wspomagające przewidywanie, ale i metodologia prognozowania wykorzystująca dane dotyczące przewidywanego popytu, cyklu życia produktów, elastyczności cen<sup>71</sup>.

Zatem **cechami charakterystycznymi** scenariuszowych metod planowania są: uwzględnianie efektów zakłóceń (zmian nieciągłych), które wpływają na rozwój sytuacji w ten sposób, że ukierunkowują nowy bieg zdarzeń w przyszłości oraz określanie alternatywnych, równolegle rozwijanych obszarów przyszłości. Na ich podstawie nie uzyskuje się wprawdzie dokładnego obrazu przyszłości, jednak pobudzają one kierownictwo organizacji do przewidywania różnego rodzaju zjawisk i badania ich wpływu na przedsiębiorstwo. W scenariuszu dąży się do wskazania, w jakim przedziale zmienności będzie się zawierać przyszłość. Budowanie strategii organizacji oparte na scenariuszach służy antycypowaniu przyszłości i ocenie potencjalnego ryzyka. Efektem są koncepcje przedsiębiorczych działań wykreowane w drodze identyfikowania nie rozważanych do tej pory wariantów strategii<sup>72</sup>. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że scenariusze przyszłości warunkują przetrwanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa. Planowanie skutecznej strategii firmy nie jest bowiem możliwe bez wcześniejszej identyfikacji hipotetycznych warunków, w jakich przyjdzie jej działać.

Wyróżniamy następujące **grupy scenariuszy**:

**I. Scenariusze możliwych zdarzeń** – opierają się na intuicyjnym identyfikowaniu przyszłych możliwych do wystąpienia i ważnych dla organizacji wydarzeń wyprzedzających określanie ich przyczyn, możliwych kierunków ewolucji, siły i charakteru oddziaływań na organizację oraz badaniu zdolności adaptacyjnych organizacji<sup>73</sup>. Innymi słowy prezentują one możliwe kierunków zmian w otoczeniu, analizują, w jaki sposób i jak mocno zmiany te mogą wpływać na organizację oraz odpowiadają na pytanie: czy firma będzie potrafiła dostosować się do tych zjawisk? W ten sposób umożliwiają za projektowanie odpowiedniej reakcji organizacji oraz ocenę stopnia ryzyka z tym związanego. Niektóre wykorzystywane zmienne mają charakter ilościowy (np. dane demograficzne) inne jakościowy. Decyzje strategiczne podejmowane na podstawie tych analiz uwzględniają zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (gospodarczymi, politycznymi, itd.) a wewnętrznymi (rozwój nowych wyrobów, technologii, itd.).

Metoda postępowania przy opracowaniu scenariuszy możliwych zdarzeń przewiduje wyodrębnienie pięciu etapów<sup>74</sup>:

- 1) Ustalenie zakresu analizy przez wyodrębnienie zbioru podstawowych decyzji o długookresowych konsekwencjach (np. strategii rynków).

<sup>71</sup> P. Maksimczuk, *Nie dajmy się zaskoczyć*, www.pckurier.pl, 8.02.2008.

<sup>72</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 69.

<sup>73</sup> Tamże, s. 70.

<sup>74</sup> Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, *Teoria i praktyka strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Studium Podyplomowe Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa 1987 [cyt. za]: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 61.

- 2) Ustalenie czynników, które w najbardziej bezpośredni sposób będą wpływały na podjęcie decyzji strategicznych (np. wielkość rynku, tendencje cenowe). Wskazane jest tu wykorzystanie innych metod analizy makrootoczenia.
- 3) Określenie tzw. sił zewnętrznych, do których zalicza się np. siły polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne.
- 4) Określenie logiki scenariuszy tj. formułowanie scenariuszy z uwzględnieniem warunków i niepewności ustalanych w poprzednich fazach oraz opisu wariantów rozwoju otoczenia i firmy.
- 5) Analizowanie skutków wystąpienia określonych scenariuszy w przyszłości, które mogą być podjęte przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa w odpowiedzi na konkretne scenariusze otoczenia.

**II. Scenariusze symulacyjne** służą do wyprzedzającej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji zależnie od zmian w otoczeniu<sup>75</sup>. Punktem wyjścia jest identyfikacja listy czynników w otoczeniu oddziałujących na przedsiębiorstwo. Każdemu czynnikowi przypisuje się współczynnik „siły ważności”, zakres czasowy i obszar występowania. Konstruowanie takich scenariuszy odbywa się na podstawie testowania wzajemnych zależności między czynnikami opisującymi dany problem.

Postępowanie badawcze w tej metodzie składa się z następujących etapów<sup>76</sup>:

- 1) Zdefiniowanie problemów i opracowanie listy istotnych czynników w otoczeniu mających wpływ na funkcjonowanie organizacji (poszczególnym czynnikom przypisuje się jednostki miary, zakres czasowy i obszar występowania).
- 2) Określenie tzw. deskryptorów tj. czynników, tendencji, wydarzeń lub cech, które służą do opisu głównych problemów oraz możliwych wyników ich oddziaływania.
- 3) Ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z wyodrębnionych wcześniej deskryptorów.
- 4) Opracowanie macierzy wzajemnych zależności, wprowadzenie danych do komputera oraz testowanie modelu.
- 5) Na podstawie przetestowanego modelu przygotowanie scenariuszy i opracowanie ich części opisowej.
- 6) Przeprowadzenie analizy podatności, która polega na wprowadzeniu do zbioru danych o procesach zachodzących w otoczeniu informacji o wydarzeniach mało prawdopodobnych, lecz o poważnych następstwach dla organizacji, co umożliwia wielowariantowość scenariuszy.
- 7) Formułowanie strategii działania organizacji, określenie skutków danych wyborów, ocena zdolności organizacji do podjęcia wyzwań pochodzących z otoczenia, które wynikają z poszczególnych scenariuszy i na tej podstawie dobór strategii optymalnej polegającej na maksymalnym wykorzystaniu szans i zmniejszeniu potencjalnych zagrożeń płynących z otoczenia organizacji.

<sup>75</sup> *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa, dz. cyt., s. 98.

<sup>76</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 74-75.

**III. Scenariusze stanów otoczenia** stanowią narzędzie prognozowania zachowania organizacji w długim okresie. Są to metody analizy zmian nieciągłych pobudzające do przewidywania różnych zjawisk i badania ich wpływu na przedsiębiorstwo. Ich istotną cechą jest uwzględnienie różnych wariantów – scenariusze te mogą być zupełnie rozbieżne. Konieczność sporządzenia scenariuszy wynika z wysokiej niepewności otoczenia, zatem strategia budowana w oparciu o nie musi zakładać z góry wielowariantowość postępowania organizacji.

Scenariusze stanów otoczenia mają charakter jakościowy, gdyż ich opracowanie polega na określeniu występowania w otoczeniu zarówno zjawisk mierzalnych jak i niemierzalnych. **Procedura** ich tworzenia obejmuje następujące etapy<sup>77</sup>:

1. Identyfikacja składników otoczenia bliższego i dalszego, które mają decydujący wpływ na organizację (w makrootoczeniu wyróżniamy sfery: polityczną, demograficzną, społeczną, technologiczną, ekonomiczną, międzynarodową, zaś w otoczeniu konkurencyjnym identyfikujemy procesy związane z klientami, dostawcami, konkurentami, grupami strategicznymi, substytutami).
2. Ocena zidentyfikowanych procesów pod względem:
  - siły i kierunku wpływu na organizację w skali od -5 do +5 punktów,
  - prawdopodobieństwa wystąpienia procesów wg trzech wariantów zmian:
    - a) tendencji wzrostowej procesu w przyszłości,
    - b) tendencji stabilizacyjnej,
    - c) tendencji spadkowej.
3. Uporządkowanie trendów według następujących scenariuszy:
  - **scenariusza optymistycznego** – zawierającego trendy mające największy pozytywny wpływ na firmę niezależnie od prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
  - **scenariusza pesymistycznego** – zawierającego trendy najsilniej negatywnie oddziałujące na organizację niezależnie od prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
  - **scenariusza niespodziankowego** – tworzonego przez trendy, które niezależnie od siły wpływu na organizację charakteryzuje najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia,
  - **scenariusza najbardziej prawdopodobnego** – obejmującego trendy o największym prawdopodobieństwie wystąpienia niezależnie od siły ich wpływu.
4. Obliczenia rachunkowe celem ustalenia średniej siły wpływu poszczególnych sfer otoczenia oraz ilustracja na wykresie.

Kończącym etapem metody jest **wnioskowanie** na podstawie opracowanych scenariuszy dotyczące<sup>78</sup>:

1. Analizy burzliwości otoczenia i stopnia uzależnienia organizacji od zmian w nim zachodzących – im większa jest rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych sferach, tym silniejsze uzależnienie organizacji od otoczenia. Oznacza to, że tak burzliwej sferze w procesie formułowania strategii należy poświęcić szczególną uwagę.

---

<sup>77</sup> Tamże, s. 79-80.

<sup>78</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 82. Zob. też M. Lisiński, dz. cyt., s. 114-116.

2. Analizy stopnia ustrukturyzowania otoczenia – im większa rozpiętość scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach, tym bardziej niejednorodne i słabo ustrukturyzowane otoczenie.
3. Określenia sfer, w których dominują szanse i sposobów ich wykorzystania oraz sfer, w których przeważają zagrożenia i opracowanie działań zmierzających do ich neutralizowania.
4. Wyodrębnienia ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego procesów wiodących tj. tych, które mają silny zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na organizację oraz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia, a następnie ich analiza pod kątem wpływu na organizację.
5. Wyodrębnienia ze scenariusza niespodziankowego procesów wiodących tj. tych, które mają silny zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na organizację oraz niewielkie prawdopodobieństwo wystąpienia, a następnie analiza tworzenie systemów wczesnego ostrzegania w organizacji.

**Przykład analizy z wykorzystaniem metody scenariuszy stanów otoczenia<sup>79</sup>.**

**Tabela 17. Analiza tendencji w otoczeniu**

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo (0-1)
<b>Strefa ekonomiczna</b>			
Inflacja	Wzrost	-5	0,2
	Stabilizacja	+1	0,1
	Regres	+5	0,7
Wysokość oprocentowania kredytów	Wzrost	-5	0,1
	Stabilizacja	-2	0,3
	Regres	+5	0,6
Restrykcyjność systemu podatkowego	Wzrost	-5	0,1
	Stabilizacja	-1	0,4
	Regres	+5	0,5
Ochronna polityka celna	Wzrost	+4	0,1
	Stabilizacja	+2	0,1
	Regres	-4	0,8
Zakres cen urzędowych	Wzrost	-3	0,1
	Stabilizacja	+1	0,6
	Regres	+2	0,3
Restrykcyjna polityka monetarna	Wzrost	-3	0,1
	Stabilizacja	+1	0,6
	Regres	+4	0,3
<b>Strefa technologiczna</b>			
Nieciągłość zmian technologicznych	Wzrost	-5	0,7
	Stabilizacja	-2	0,2
	Regres	+4	0,1

<sup>79</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 302-310.



Skracanie cykli życia technologii	Wzrost	-4	0,6
	Stabilizacja	+2	0,3
	Regres	+5	0,1
Pojawienie się substytucyjnych technologii	Wzrost	-3	0,3
	Stabilizacja	+1	0,5
	Regres	+3	0,2
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	Wzrost	-2	0,2
	Stabilizacja	+2	0,5
	Regres	+4	0,3
Jakość zaplecza naukowo-badawczego	Wzrost	+5	0,7
	Stabilizacja	+2	0,2
	Regres	-3	0,1
<b>Strefa społeczna</b>			
Wpływ mody na nową jakość życia	Wzrost	+5	0,6
	Stabilizacja	+2	0,3
	Regres	-4	0,1
Ilość wolnego czasu	Wzrost	+4	0,7
	Stabilizacja	-1	0,2
	Regres	-5	0,1
Bezrobocie	Wzrost	-4	0,3
	Stabilizacja	+2	0,5
	Regres	+5	0,2
Zamożność społeczeństwa	Wzrost	+3	0,6
	Stabilizacja	-1	0,3
	Regres	-5	0,1
Presja związków zawodowych	Wzrost	-5	0,2
	Stabilizacja	+2	0,7
	Regres	+4	0,1
Nacisk na ochronę środowiska	Wzrost	+4	0,7
	Stabilizacja	-1	0,2
	Regres	-5	0,1
<b>Strefa polityczno-prawna</b>			
Liczba obowiązujących licencji	Wzrost	-2	0,1
	Stabilizacja	+1	0,7
	Regres	+3	0,2
Zakres regulacji UE	Wzrost	-3	0,6
	Stabilizacja	+2	0,3
	Regres	+5	0,1
Kontrola rządowa kapitału zagranicznego	Wzrost	-3	0,5
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	+5	0,1
Udział sektora publicznego	Wzrost	-2	0,3
	Stabilizacja	+2	0,6
	Regres	+5	0,1
Wielkość zamówień publicznych	Wzrost	+5	0,4
	Stabilizacja	+2	0,5
	Regres	-3	0,1

Strefa międzynarodowa			
Izolacja Polski na rynkach zagranicznych	Wzrost	-5	0,1
	Stabilizacja	-2	0,6
	Regres	+4	0,3
Integracja z UE	Wzrost	+4	0,7
	Stabilizacja	+1	0,2
	Regres	-3	0,1
Dążenie do regionalizmu	Wzrost	-2	0,4
	Stabilizacja	+1	0,5
	Regres	+3	0,1
Napięte stosunki z Rosją	Wzrost	-4	0,6
	Stabilizacja	-2	0,3
	Regres	+3	0,1
Integracja Rosji z UE	Wzrost	-5	0,7
	Stabilizacja	-2	0,2
	Regres	+5	0,1
Konkurencja krajów rozwijających się	Wzrost	-4	0,4
	Stabilizacja	+3	0,5
	Regres	+4	0,1

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 302-304.

**Tabela 18. Scenariusz optymistyczny**

Elementy scenariusza	Siła wpływu
<b>Strefa ekonomiczna</b>	
Spadek inflacji	+5
Spadek oprocentowania kredytów	+5
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	+5
Rozszerzenie zakresu ochronnej polityki celnej	+4
Zmniejszenie zakresu cen urzędowych	+2
Zmniejszenie restrykcyjności polityki monetarnej	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+4,16</b>
<b>Strefa technologiczna</b>	
Regres nieciągłości zmian technologicznych	+4
Regres skracania cykli życia technologii	+5
Zmniejszenie znaczenia substytucyjności technologii	+3
Wolniejsze tempo zmian w procesach produkcyjnych	+4
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	+5
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+4,20</b>
<b>Strefa społeczna</b>	
Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	+5
Wzrost ilości czasu wolnego	+4
Spadek bezrobocia	+5
Wzrost zamożności społeczeństwa	+3
Zmniejszenie presji związków zawodowych	+4
Wzrost nacisku na ochronę środowiska	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+4,16</b>

<b>Strefa polityczno-prawna</b>	
Zmniejszenie wymagań w stosunku od atestów i patentów	+3
Ograniczenie zakresu regulacji UE	+5
Ograniczenie zakresu kontroli rządowej kapitału zagranicznego	+5
Zmniejszenie udziału sektora publicznego	+5
Wzrost zakresu zamówień publicznych	+5
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+4,60</b>
<b>Strefa międzynarodowa</b>	
Zmniejszenie izolacji Polski na rynkach międzynarodowych	+4
Dalszy wzrost integracji z UE	+4
Zmniejszenie dążeń do regionalizmu	+3
Spadek napięcia w kontaktach z Rosją	+3
Spadek integracji Rosji z UE	+3
Zmniejszenie konkurencyjności krajów rozwijających się	+4
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>+3,50</b>

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 305-306.

**Tabela 19. Scenariusz pesymistyczny**

<b>Elementy scenariusza</b>	<b>Siła wpływu</b>
<b>Strefa ekonomiczna</b>	
Wzrost inflacji	-5
Wzrost oprocentowania kredytów	-5
Wzrost restrykcyjności systemu podatkowego	-5
Zmniejszenie zakresu ochronnej polityki celnej	-4
Wzrost zakresy cen urzędowych	-3
Wzrost restrykcyjności polityki monetarnej	-3
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-4,16</b>
<b>Strefa technologiczna</b>	
Wzrost skali nieciągłości zmian technologicznych	-5
Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	-4
Wzrost substytucyjności technologii	-3
Wzrost tempa zmian w procesach produkcyjnych	-2
Spadek jakości zaplecza naukowo-badawczego	-3
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-3,40</b>
<b>Strefa społeczna</b>	
Spadek wpływu mody na nowa jakość życia	-4
Zmniejszenie ilości czasu wolnego	-5
Wzrost bezrobocia	-4
Zubożenie społeczeństwa	-5
Wzrost presji związków zawodowych	-5
Spadek znaczenia ochrony środowiska	-5
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-4,66</b>

<b>Strefa polityczno-prawna</b>	
Wzrost liczby licencji	-2
Wzrost skali regulacji UE	-3
Wzrost znaczenia kontroli rządowej kapitału zagranicznego	-3
Zwiększenie udziału sektora publicznego	-2
Spadek liczby zamówień publicznych	-3
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-2,60</b>
<b>Strefa międzynarodowa</b>	
Wzrost izolacji Polski na rynkach międzynarodowych	-5
Spadek integracji z UE	-3
Wzrost dążeń do regionalizmu	-2
Wzrost napięcia w kontaktach z Rosją	-4
Wzrost integracji Rosji z UE	-5
Wzrost konkurencyjności krajów rozwijających się	-4
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-3,83</b>

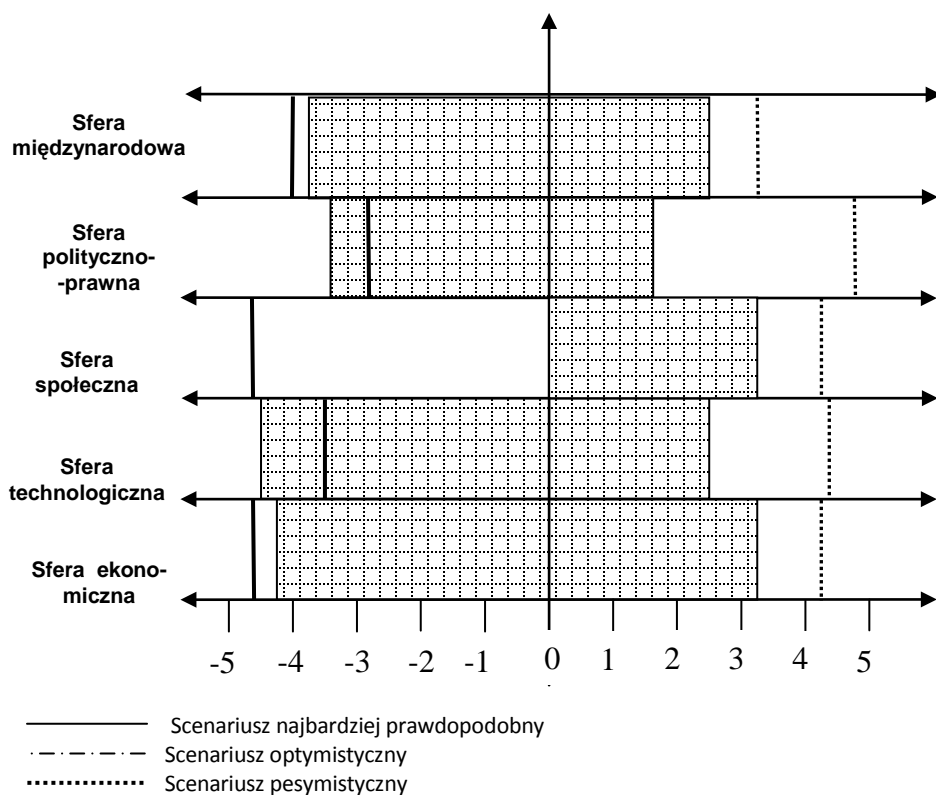
Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 306-307.

**Tabela 20. Scenariusz najbardziej prawdopodobny**

Elementy scenariusza	Prawdo- podo- bieństwo	Siła wpływu „ujemna”	Siła wpływu „dodatnia”
<b>Sfera ekonomiczna</b>			
Spadek inflacji	0,7		+5
Zmniejszenie oprocentowania kredytów	0,6		+5
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	0,5		+5
Zmniejszenie zakresu ochronnej polityki celnej	0,8	-4	
Stabilizacja zakresu cen urzędowych	0,6		+1
Stabilizacja restrykcyjności polityki monetarnej	0,6		+1
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>-4,00</b>	<b>+3,40</b>
<b>Sfera technologiczna</b>			
Wzrost skali nieciągłości zmian technologicznych	0,7	-5	
Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	0,6	-4	
Stabilizacja trendów substytucyjności technologii	0,5		+1
Stabilizacja tempa zmian w procesach produkcyjnych	0,5		+2
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	0,7		+5
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>-4,5</b>	<b>+2,66</b>
<b>Sfera społeczna</b>			
Wzrost wpływu mody na nowa jakość życia	0,6		+5
Wzrost ilości czasu wolnego	0,7		+4
Stabilizacja skali bezrobocia	0,5		+2
Wzrost zamożności społeczeństwa	0,6		+3
Stabilizacja presji związków zawodowych	0,7		+2
Wzrost nacisków na ochronę środowiska	0,7		+4
<i>Średnia siła wpływu</i>			<b>+3,33</b>
<b>Sfera polityczno-prawna</b>			
Stabilizacja liczby licencji	0,7		+1
Wzrost zakresu regulacji UE	0,6	-3	

Wzrost zakresu kontroli rządowej kapitału zagranicznego	0,5	-3	
Stabilizacja udziału sektora publicznego	0,6		+2
Stabilizacja zakresu zamówień publicznych	0,5		+2
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>-3,00</b>	<b>+1,66</b>
<b>Sfera międzynarodowa</b>			
Stabilizacja sytuacji Polski na rynkach zagranicznych	0,6	-2	
Wzrost integracji z UE	0,7		+4
Stabilizacja dążeń do regionalizmu	0,5		+1
Wzrost napięcia w kontaktach z Rosją	0,6	-4	
Wzrost integracji Rosji z UE	0,7	-5	
Stabilizacja konkurencyjności krajów rozwijających się	0,5		+3
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>-3,66</b>	<b>+2,66</b>

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 308-309.



**Rysunek 13. Otoczenie – źródło szans i zagrożeń**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 310.

**IV. Scenariusze procesów w otoczeniu** są rozwinięciem i uszczegółowieniem scenariuszy stanów otoczenia. Koncentrują się na najbardziej istotnych (kluczowych) procesach o potencjalnie dużej sile wpływu na przedsiębiorstwo.

Etapy tworzenia scenariusza procesów otoczenia to<sup>80</sup>:

- 1) Określenie dwóch rodzajów procesów w otoczeniu organizacji:
  - procesów *kluczowych* – odznaczających się jednocześnie dużą siłą wpływu na organizację i dużym prawdopodobieństwem wystąpienia w przyszłości;
  - procesów o *charakterze zmian nieciągłych* – odznaczających się dużą potencjalną siłą wpływu, ale jednocześnie małym prawdopodobieństwem wystąpienia.
- 2) Określenie zjawisk kształtujących procesy w otoczeniu o charakterze jakościowym i ilościowym, dających się w odpowiedni sposób skwantyfikować.
- 3) Tworzenie wariantów procesów (ocenia się trzy tendencje: wzrost, stabilizację, spadek danego procesu).
- 4) Identyfikacja powiązań kluczowych procesów występujących w otoczeniu, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji. Powiązania tych procesów mogą mieć charakter hierarchiczny lub równorzędny.

Scenariusze procesów w otoczeniu są szczególnie przydatne dla podmiotów znajdujących się w sytuacjach kryzysowych.

Podsumowując można stwierdzić, że scenariusze są pewnymi wizjami organizacji i jej otoczenia w przyszłości. Ich opracowanie umożliwia firmie podjęcie odpowiednich kroków mających na celu realizację tej wizji, gdy jest ona pożądana, lub zminimalizowania strat, gdy jest ona negatywna. Przy budowie scenariuszy ważne jest jednak, aby nie popełnić błędów, jakie mogą towarzyszyć procesowi ich konstruowania. Najważniejszym z nich jest brak powiązania scenariuszy z decyzjami organizacji i procesem planowania strategicznego. Ponadto prognozy nie mogą koncentrować się wyłącznie na zagrożeniach płynących z otoczenia, muszą przede wszystkim uwzględniać szanse, jakie niesie przyszłość. Często również w czasie opracowywania scenariuszy analizowana jest nadmierna ilość trendów, w związku z czym organizacja nie jest w stanie opracować adekwatnych strategii<sup>81</sup>. Pożądane jest, by konstruowane scenariusze bazowały nie tylko na ekstrapolacji dotychczasowych tendencji zmian, ale by były to prognozy kreatywne. Warto dodać także, że ze względu na wielowariantowość, metody scenariuszowe są szczególnie warte polecenia organizacjom funkcjonującym w burzliwym otoczeniu, w którym określanie przyszłości za pomocą ekstrapolacji trendów byłoby nadmiernym uproszczeniem. Planowanie scenariuszowe niewątpliwie ułatwia podejmowanie decyzji strategicznych i ich ocenę. Kieruje uwagę na zagrożenia i potencjalne szanse, uczy bardziej wnikliwego myślenia o przyszłości, zwiększa szansę przystosowania się firmy do zmian zachodzących w jej otoczeniu oraz motywuje do działania.

---

<sup>80</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 87-89.

<sup>81</sup> Tamże, s. 89-90.

**Zagadnienia do dyskusji:**

1. Z czego wynika złożoność i zmienność otoczenia i jakie są tego skutki?
2. Jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwu badanie makrootoczenia?
3. W jaki sposób światowe trendy globalizacji wpływają na makrootoczenie przedsiębiorstwa?
4. Jaką rolę w procesie zarządzania strategicznego odgrywa analiza makrootoczenia?
5. Które sektory makrootoczenia najsilniej oddziałują na funkcjonowanie firmy?
6. Podaj przykłady trendów zewnętrznych wpływających na działalność organizacji. Określ, czy jest to wpływ pozytywny, czy negatywny.
7. Jakie są możliwości oddziaływania pojedynczej firmy na makrootoczenie?

## Rozdział 3

### Metody analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa

#### 3.1. Istota i cele analizy mikrootoczenia przedsiębiorstwa

Otoczenie przedsiębiorstwa charakteryzuje się wysoką niepewnością, zmiennością oraz złożonością. Warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, cechuje ostra konkurencja, szybki rozwój technologii, wzrost przepływu informacji, globalna skala działania, dlatego organizacje zmuszone są do coraz szerszej i bardziej wnikliwej analizy otoczenia. Rozwój gospodarczy państw w ostatnich latach, a zwłaszcza procesy globalizacyjne oraz związany z nimi wzrost konkurencyjności uświadamiają przedsiębiorstwom konieczność szerszego uwzględniania zjawisk zewnętrznych w procesie opracowywania strategii działania. Sprawą zasadniczą staje się szybkie postrzeganie zmian zachodzących w niestabilnym otoczeniu celem podjęcia odpowiednich środków zaradczych i dostosowawczych. Umożliwia to odpowiednio wczesne rozpoznanie pojawiających się szans i zagrożeń.

Przez pojęcie otoczenia firmy rozumieć należy całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy i formy działania oraz warunki rozwoju<sup>82</sup>. Jednym z segmentów tego otoczenia jest otoczenie konkurencyjne zwane również otoczeniem bliższym, sektorowym (branżowym) lub mikrootoczeniem. **Mikrootoczenie** określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danej branży lub na określonym rynku. Obejmuje czynniki związane bezpośrednio lub pośrednio z daną organizacją. W jego skład wchodzi następujące **elementy** – podmioty gospodarcze mające z firmą powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne tj. klienci (też organizacje konsumenckie), dostawcy, obecni i potencjalni konkurenci oraz inni *interesariusze zewnętrzni*<sup>83</sup>, tj. sojusznicy strategiczni (media, stowarzyszenia gospodarcze, instytucje naukowe, organizacje ekologiczne), związki zawodowe, społeczności lokalne, administracja lokalna, instytucje regulujące i egzekwujące prawo. Zależności między elementami mikrootoczenia stanowią o strukturze branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Mikrootoczenie ma bowiem istotny wpływ na firmę, ale również firma może na nie w pewnym stopniu oddziaływać.

**Celem analizy mikrootoczenia** jest znalezienie odpowiedzi na pytania:

1. Jaka jest atrakcyjność sektora z punktu widzenia przedsiębiorstwa, inwestora, interesariusza?
2. Jakie szanse i zagrożenia dla (rozwoju) firmy stwarza funkcjonowanie w konkretnym sektorze?

---

<sup>82</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 210.

<sup>83</sup> Interesariuszy precyzuje M. Małkowska-Borowczyk, *Uwarunkowania zewnętrzne decyzji strategicznych*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.) *Praktyka zarządzania strategicznego*, PWE, Warszawa 2008, s. 53.



3. Jaki jest charakter i intensywność konkurencji (główni konkurenci) w obrębie danego sektora?
4. Jak zmienia się pozycja konkurentów i jakie mają strategie w obliczu nadchodzących zmian w różnych dziedzinach?
5. Jakie mocne i słabe strony posiada konkurencja?
6. W jaki sposób kształtować portfel działalności przedsiębiorstwa?
7. Jakie bariery należy pokonać, aby osiągnąć pozycję lidera na rynku?
8. Jaka jest siła oddziaływania dostawców i nabywców oraz możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwo?
9. Jak duża jest groźba pojawienia się nowych produktów, substytutów i nowych konkurentów w obrębie danego przemysłu?
10. Które sektory mogą stanowić niszę – pole działania firmy w przyszłości?

Współczesne przedsiębiorstwa powinny sukcesywnie analizować swoje otoczenie konkurencyjne, ponieważ może być ono źródłem zagrożenia dla ich funkcjonowania. Analiza otoczenia ma na celu dostarczenie informacji o atrakcyjności sektora. Jej wyniki pozwalają przedsiębiorstwu dostosować zasoby do potrzeb realizowanej strategii.

### 3.2. Charakterystyka metod analizy otoczenia konkurencyjnego

Analiza otoczenia konkurencyjnego pomaga określić przedsiębiorstwu warunki jego egzystowania i rozwoju w sektorze. Punktem wyjścia w przeprowadzeniu tej analizy jest określenie granic sektora. **Sektor** to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku<sup>84</sup>. *Kryterium wyodrębnienia sektora* jest korzystanie z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie potrzeb tych samych grup nabywców<sup>85</sup>. Wyodrębnienie produktowe określa, jakie produkty należą do danego sektora, a jakie są substytutami. Wyodrębnienie geograficzne z kolei wymaga zbadania, na jakim terenie sprzedawane są produkty lub świadczone są usługi przedsiębiorstwa (np. miasto, region, kraj czy Europa, etc.). Wiele przedsiębiorstw działa jednocześnie w wielu sektorach, co oznacza potrzebę prowadzenia analizy oddzielnie dla każdego z nich.

Najczęściej stosowanymi **metodami analizy mikrootoczenia** są:

- ocena profilu konkurencyjnego,
- punktowa ocena atrakcyjności sektora,
- krzywa doświadczenia,
- analiza „pięciu sił” Portera,
- mapa grup strategicznych,

W niektórych przypadkach stosowana jest także analiza potencjału globalizacyjnego i analiza grzebieniowa.

<sup>84</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 2000, s. 23.

<sup>85</sup> Z. Drążek, B. Niemczyńowicz, dz. cyt., s. 125.

### 3.2.1. Ocena profilu konkurencyjnego

Jednym ze sposobów oceny rzeczywistości, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność, jest ocena **profilu konkurencyjnego (ekonomicznego) sektora**. Ta metoda opisu sektora pozwala na zebranie kluczowych jego charakterystyk, co ułatwia porównywanie cech różnych sektorów<sup>86</sup>. Polega ona na syntetycznej charakterystyce sektora według (cech) **kryteriów**<sup>87</sup>:

- rozmiar rynku (ilościowo i wartościowo),
- zasięg konkurowania,
- stopa zmian rynku (procentowa wielkość zmian sprzedaży rocznej),
- liczba konkurentów oraz ich struktura udziałów w rynku,
- stopień koncentracji sektora,
- liczba oraz wielkość nabywców,
- tempo zmian w technologii wytwarzania produktu,
- stopień różnicowania produktów konkurencyjnych firm,
- występowanie efektu „ekonomiki skali”,
- występowanie efektu „uczenia się”,
- wymagania kapitałowe,
- oczekiwany poziom rentowności danego sektora w porównaniu do wielkości przeciętnych w gospodarce.

Główną zaletą metody jest możliwość opisu sektorów i ich porównania, wadą zaś jej jakościowy charakter. Profil konkurencyjny przedsiębiorstwa jest metodą często wykorzystywaną do analizy sektorowej, a właściwe jego określenie pozwala na utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej.

**Pozycja konkurencyjna** jest jakościową i ilościową oceną przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów rozpatrywaną w danej dziedzinie działalności. Można ją mierzyć na różne sposoby: według reputacji podmiotu, wyników finansowych, pozycji na rynku czy wielkości udziałów w sektorze. Pozycja konkurencyjna narzuca intensywność i zakres strategii. Jeżeli jest ona silna, wówczas stosuje się silną strategię we wszystkich segmentach rynku. Jeżeli natomiast jest słaba, wówczas stosuje się strategię wybiórczą, co oznacza koncentrację na ograniczonej liczbie segmentów i nisz rynkowych. Pozycja konkurencyjna jest zatem sumą sił i słabości przedsiębiorstwa i zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. **Pomiar pozycji konkurencyjnej obejmuje następujące etapy**<sup>88</sup>:

1. Określenie kryteriów pomiaru:
  - pozycja rynkowa,
  - pozycja kosztowa,
  - pozycja marki i zakorzenienie rynkowe,
  - kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
  - rentowność i siła finansowa.

<sup>86</sup> M. Małkowska-Borowczyk, *Uwarunkowania zewnętrzne...*, dz. cyt., s. 59.

<sup>87</sup> A. Thompson, A. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood, Boston 1996, s. 61-65.

<sup>88</sup> Strategor, dz. cyt., s. 68.

2. Ocena wagowa kryteriów.
3. Ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie z osiągnięciami konkurentów.
4. Ocena zbiorcza.

Przystępując do określania profilu konkurencyjnego, należy wcześniej określić pozycję konkurencyjną.

**Ocena profilu konkurencyjnego**, opracowana przez F.R. Dawida, jest narzędziem zmierzającym do ustalenia głównych konkurentów funkcjonujących w sektorze oraz analizy i oceny ich silnych oraz słabych stron w stosunku do pozycji strategicznej organizacji<sup>89</sup>. Metoda ta jest powiązana z analizą kluczowych czynników sukcesu. Obie te metody służą do analizowania otoczenia przedsiębiorstwa, przy czym ocena profilu konkurencyjnego dotyczy analizy sektora, natomiast analiza kluczowych czynników sukcesu jest związana z przedsiębiorstwem. Analizując profil konkurencyjny firmy należy znać nie tylko jej pozycję konkurencyjną, ale również jej słabe oraz mocne strony, a także czynniki wpływające na jej konkurencyjność. **Ocena profilu składa się z kilku etapów.**

Pierwszy etap polega na *ustaleniu kluczowych konkurentów organizacji* prowadzących działalność w sektorze. Drugi etap polega na *formułowaniu kluczowych czynników sukcesu*, w którym wskazuje się od 10 do 20 czynników wewnętrznych i zewnętrznych najistotniejszych dla rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejno przypisywana jest relatywna wartość (waga) każdemu czynnikowi w przedziale od 0 do 1,0, a ich suma wynosi 1,0. Wagi wyrażają wpływ danego czynnika na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wartość 1,0 przypisuje się czynnikowi, który ma bardzo istotne znaczenie. Wagi formułuje się zespołowo, aż do momentu uzgodnienia wspólnego stanowiska. Przyjęte współczynniki ważności porządkują kluczowe czynniki sukcesu według istotności dla odniesienia sukcesu w sektorze, w którym funkcjonuje organizacja<sup>90</sup>.

Etap następny polega na dokonaniu *oceny słabych i mocnych stron organizacji*. Sama ocena jest procesem polegającym na rozłącznym identyfikowaniu stanu czynnika w przekroju poszczególnych organizacji podlegających badaniu, a następnie porównywaniu ustalonych wielkości do skali ocen. Twórca metody zaproponował czterostopniową skalę ocen (od 1 do 4) nadając ocenom następującą interpretację: 1 to istotna słaba strona organizacji, 2 odpowiada jej drugorzędnej wadze, ocena 3 przypisuje drugorzędną zaletę, zaś ocena 4 odpowiada podstawowej silnej stronie. Przyjęta skala ocen wskazuje, że oceny 1 i 2 otrzymują słabe strony organizacji, a oceny 3 i 4 jej silne strony<sup>91</sup>. Etap ten kończy się określeniem oceny ważonej będącej iloczynem wagi każdego czynnika i jego oceny.

Etap końcowy polega na *ustaleniu syntetycznych wskaźników ocen organizacji sektora* i ich analizie. W celu ustalenia wskaźników dla każdego przedsiębiorstwa istotne jest zsumowanie ocen ważonych poszczególnych czynników dotyczących firmy. Otrzymane wartości będą przybierały postać z wyżej wymienionych przedziałów, więc interpretację należy odnieść do przyjętej skali ocen. Kolejną czynnością jest określenie

<sup>89</sup> F.R. Dawid, *Strategic Managment*, Prentice Hall, Upper SaddlenRiver 2001, s. 115.

<sup>90</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 133.

<sup>91</sup> Tamże, s. 134.

wskaźnika syntetycznego, którego wartość znajduje się w przedziale od 1,0 do 4,0. Jeżeli w wyniku analizy uzyskany wskaźnik jest niższy niż 2,5, oznacza to, że przedsiębiorstwo jest słabe wewnętrznie, natomiast wynik 2,5 i więcej wskazuje na mocną pozycję organizacji<sup>92</sup>. Sposób postępowania przyjęty w omawianej metodzie przedstawiono w tabeli 21.

**Tabela 21. Charakterystyka konkurencji w sektorze**

Lp.	Wyszczególnienie	Wagi	Konkurenci organizacji					
			Konkurent A		Konkurent B		Konkurent C	
			Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona
1	Marka firmy	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
2	Koszt jednostkowy	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
3	Sieć dystrybucji	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
4	Jakość produkcji	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
5	Udział w rynku	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
6	Zarządzanie	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
7	Produktywność	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
8	Jakość pracy	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
	Ogółem	1,0		3,15		3,25		2,80

Źródło: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 134.

Kolejnym elementem analizy jest *analiza syntetycznych wskaźników ocen* badanych przedsiębiorstw i interpretacja uzyskanych wyników. Wskazanie czynników, które zasługują na miano mocnych stron przedsiębiorstwa i ułatwią mu osiągnięcie wysokiej pozycji konkurencyjnej, jest istotne w tej analizie. Ponadto wskazanie słabych stron w działalności firmy powinno być sygnałem do ich wzmacniania. Dzięki przeprowadzonej analizie można opracować listę rankingową i określić specjalizację oraz możliwości rozwoju konkurentów. Końcowym efektem jest wyznaczenie dystansu między konkurentami sektora z punktu widzenia przewagi i pozycji konkurencyjnej. Podsumowaniem są informacje zebrane podczas analizy, a użyteczne przy formułowaniu misji i celów strategicznych firmy.

Konkludując można stwierdzić, że przeprowadzenie oceny profilu konkurencyjnego w sektorze pozwala na określenie możliwości strategicznych firm na rynku. Ułatwia rozpoznanie pozycji konkurencyjnych podmiotów, ale również oceny potencjału wzrostowego rynku. Niewątpliwie takie czynniki, jak: stopień koncentracji rynku, popytu i możliwości jego wzrostu, elastyczności cenowej, technologii obecnych na rynku, nie zagospodarowanych nisz oraz oceny klientów pozwala określić czy dany rynek ma możliwości wzrostowe. To znaczy, czy posiada jeszcze jakiś potencjał, dzięki któremu jest możliwa sprzedaż większej ilości produktów niż obecnie. Określenie tej tendencji ma istotne znaczenie, gdyż (np. z punktu widzenia inwestora) nie opłaca się wchodzić na rynek, na którym podaż dominuje nad stale zmniejszającym się popytem. Odniesienie sukcesu na takim rynku jest bardzo trudne szczególnie, jeśli panuje na nim silnie skoncentrowana konkurencja.

<sup>92</sup> Tamże.

### 3.2.2. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

**Punktowa ocena atrakcyjności sektora**, zwana metodą punktową, ma zastosowanie do oceny wartości danego sektora lub porównania atrakcyjności kilku sektorów. Przez atrakcyjność sektora można rozumieć siłę przyciągania danej dziedziny gospodarowania<sup>93</sup>. Jednak stosowanie tej metody – jak zauważa K. Koziół – wymaga gruntownej wiedzy o sektorze (także o charakterze finansowym)<sup>94</sup>.

Według M. Romanowskiej metoda ta opiera się na *założeniu*, że można skonstruować listę czynników (kryteriów) różnicujących sektory i stopień ich atrakcyjności. Poszczególne kryteria są stopniowalne i mają niejednakowe znaczenie dla oceny sektora, w związku z tym należy wprowadzić oceny ważone. Porównywanie sektorów ma jednak sens tylko wtedy, gdy do oceny wszystkich sektorów stosujemy ten sam zestaw kryteriów, z takimi samymi wagami. W tym przypadku należy przeanalizować każdy z badanych sektorów z punktu widzenia określonej liczby kryteriów charakteryzujących ich atrakcyjność dla obecnych i potencjalnych uczestników. Po dokonaniu oceny wszystkich sektorów otrzymujemy listę rankingową sektorów od najbardziej do najmniej atrakcyjnych<sup>95</sup>.

Metoda punktowa jest najprostszą metodą oceny stopnia intensywności występowania danej cechy. Zarówno lista kryteriów oceny, jak też skala mogą być tu dowolne. W Polsce najczęściej analizie poddawane są następujące cechy sektora: wielkość i tempo wzrostu rynku, rentowność sektora, intensywność konkurencji, warunki rozwoju, sezonowość i cykliczność, wymagania technologiczne i kapitałowe, cechy otoczenia społecznego i politycznego. Ocena syntetyczna tych kryteriów jest dokonywana przy zastosowaniu wag określających istotność wpływu poszczególnych cech. Metodologia stosowania tej metody dowodzi, że łączna suma wag wynosi 1. Wagi te są mnożone przez oceny nadawane każdemu czynnikowi. Uzyskane w ten sposób ostateczne wartości poszczególnych kryteriów są sumowane, co daje łączną wartość sektora.

W przykładzie zaprezentowanym w tabeli 22 łączna wartość sektora piwowarskiego w Polsce wyniosła 7,4 i była wysoka przy przyjętej 10-punktowej skali ocen.

W tabeli 23 zaprezentowano uproszczoną wersję oceny atrakcyjności sektora (proponowana przez francuskich autorów), w której sektor oceniany jest w skali 1-3. Pomijana jest w tej metodologii ważność (waga) przyjętych kryteriów.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że dokonując oceny atrakcyjności sektora należy także określić jej perspektywę czasową. Jeśli analizowana jest aktualna pozycja konkurencyjna firmy, wystarczy analiza bieżąca. Jeżeli zaś celem jest projektowanie strategii, każdy sektor należy analizować zarówno w wymiarze bieżącej, jak i przyszłej jego atrakcyjności<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 146.

<sup>94</sup> K. Koziół, *Analiza otoczenia konkurencyjnego*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 179.

<sup>95</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 122-123.

<sup>96</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 126.

**Tabela 22. Punktowa ocena atrakcyjności sektora piwowarskiego w Polsce**

<i>Kryterium oceny</i>	<i>Waga</i>	<i>Ocena (0-10)</i>	<i>Wartość ważona</i>
Intensywność konkurencji	0,08	7	0,56
Wielkość rynku	0,12	8	0,96
Stopa wzrostu	0,12	7	0,84
Zależność rozwoju sektora od koniunktury	0,08	8	0,64
Spółeczna atrakcyjność sektora	0,04	5	0,20
Długość życia sektora	0,08	9	0,72
Możliwość stosowania wyrobów danej branży w innych sektorach	0,04	7	0,28
Rentowność sektora	0,12	8	0,96
Barierę wejścia	0,04	6	0,24
Powiązania z odbiorcami	0,08	8	0,64
Rentowność inwestycji	0,08	7	0,56
Zależność od dostawców	0,04	8	0,32
Zagrożenie ekologiczne	0,04	5	0,20
Zdolność do akumulacji i pozyskania kapitałów obcych	0,04	7	0,28
<b>Razem</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>7,40</b>

Źródło: Z. Drążek, B. Niemcżynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 133-137.

**Tabela 23. Punktowa ocena wartości sektora**

<i>Kryteria</i>	<i>Skala wartości</i>						
	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>
Przewidywana stopa wzrostu	< 2%		2-8%		> 8%		
Udział liderów w rynku	> 60%		30-60%		< 30%		
Zmienność technologii	częste zmiany		cykl 5 lat		cykl > 5 lat		
Ryzyko substytucji	wysokie		średnie		niskie		
Barierę wejścia	słabe		średnie		silne		
Poziom cen	wojna cenowa		wysoka elastyczność		duża swoboda		
Marża zysku	niska		średnia		wysoka		
Źródła wartości dodanej	typowe		know-how		wyjątkowe atuty		
Pewność zaopatrzenia	niepewne		niestabilne		pewne		
Sezonowość sprzedaży	wysoka		średnia		niska		
Szanse opanowania nowych umiejętności	małe		możliwe		duże		

Źródło: Strategor, K. Bolesta-Kukułka (tłumacz.), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 53.

Zaletą punktowej oceny atrakcyjności sektora jest możliwość wielokryterialnej, ważonej oceny porównawczej kilku sektorów. Metoda ta pozwala na porównywanie sektorów pomiędzy sobą, ale jedynie przy stosowaniu tego samego zestawu kryteriów z tymi samymi wagami. Jednak specjalista posługujący się tą metodą może listę owych kryteriów rozszerzać lub zawężać oraz nadawać im inne wagi. Dopóki stosuje taką samą listę tak samo ważonych kryteriów do oceny różnych sektorów, zostaje zachowana poprawność metodologiczna analizy. Natomiast zasadniczą wadą punktowej oceny

atrakcyjności sektora jest jej subiektywizm, gdyż jej wyniki zależą w dużym stopniu od podmiotu dokonującego oceny. Ponadto odmienna może być interpretacja poszczególnych kryteriów. Dla przedsiębiorstw działających w sektorze, wysokie bariery wejścia będą odczytywane jako aspekt pozytywny, natomiast dla potencjalnych inwestorów będą one kosztem.

### 3.2.3. Krzywa doświadczeń

**Krzywa doświadczeń** jest wykresem, który prezentuje kształtowanie się efektu doskonalenia organizacji. A. Stabryła podaje trzy kluczowe czynniki, które mają wpływ na wielkość tego efektu tj.: wzrost skali produkcji, postęp techniczny i organizacyjny procesu produkcyjnego oraz jakość wykonania<sup>97</sup>.

Krzywa doświadczeń opiera się na związku między skalą produkcji a wielkością kosztu jednostkowego wyrobu nazywając to zjawisko *efektem doświadczeń*. Oznacza to, że „całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji podwaja się”<sup>98</sup>. Początki zastosowania metody datuje się na lata sześćdziesiąte, gdy pracownicy Boston Consulting Group, obserwując przemysł amerykański stwierdzili, że koszt jednostkowy wyrobu zmniejsza się o pewien stały procent przy każdym podwojeniu produkcji sektora. Spadek ten wahał się od 10% do 35% w zależności od sektora<sup>99</sup>. Efekt doświadczeń jest konsekwencją następujących zjawisk:

1. Ekonomiki skali – w miarę wzrostu skali produkcji następuje rozłożenie kosztów stałych, tj. kosztów badań, reklamy, czynszów na większą ilość wyrobów.
2. Efektu specjalizacji i uczenia się – produkcja na większą skalę prowadzi do zwiększenia wydajności pracy, a zatem koszty robocizny na jednostkę produkcji ulegają zmniejszeniu.
3. Efektu innowacji oraz substytucji kapitału i pracy - gromadzenie doświadczeń pozwala na wprowadzenie modyfikacji wyrobu, zmian organizacji pracy, zastępowania drogiej pracy ludzkiej maszynami<sup>100</sup>.

**Krzywa doświadczeń** stanowi graficzną prezentację efektu doświadczeń. Ustala się ją w oparciu o wielkość produkcji skumulowanej oraz koszty jednostkowe przedsiębiorstw sektora. Oznacza ona średnie dla danego wyrobu tempo spadku kosztów jednostkowych w miarę podwajania się produkcji skumulowanej. Każde przedsiębiorstwo umieszcza się w punkcie krzyżowania kosztu jednostkowego wyrobu z jego skumulowaną produkcją. W celu wyeliminowania wpływu inflacji koszt ten należy ujmować w cenach stałych. Na osi rzędnych zamiast kosztu jednostkowego można też umieszczać cenę jednostkową, czas produkcji jednostki wyrobu lub zysk osiągnięty na jednostce produkcji. Oś odciętych przedstawia skumulowaną produkcję lub czas jej trwania. Poprzez połączenie punktów obrazujących pozycję poszczególnych producentów i uproszczenie powstałej w taki sposób linii, otrzymujemy krzywą doświadczeń<sup>101</sup>.

<sup>97</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2007, s. 160.

<sup>98</sup> A. Stabryła, dz. cyt., s. 160.

<sup>99</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 140.

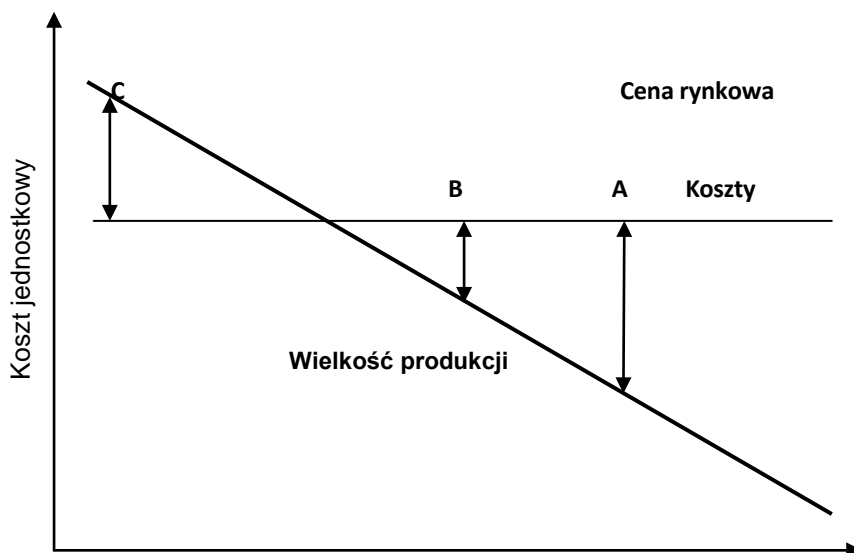
<sup>100</sup> Tamże, s. 141-142.

<sup>101</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 142.

**Krzywą doświadczeń należy realizować według etapów:**

1. Ustalenie celu badania.
2. Określenie kryteriów oceny i zebranie informacji.
3. Wykreślenie krzywej doświadczeń.
4. Analiza i interpretacja krzywej.

Rysunek 14 przedstawia krzywą doświadczeń z zaznaczonymi trzema firmami A, B i C. Z interpretacji rysunku wynika, że firma A zajmuje uprzywilejowaną pozycję w sektorze i może pozwolić sobie na najwyższą marżę. Firmie B, o średnim wolumenie produkcji, musi wystarczyć niewysoka marża. Firma C natomiast generuje straty, gdyż koszt jednostkowy wyrobu jest wyższy od obowiązującej ceny rynkowej. W wielu przypadkach krzywa doświadczeń jest określana wskaźnikiem procentowym. Oznacza on tempo, w jakim spada krzywa przy podwojeniu się produkcji skumulowanej. Bywa też, że prezentuje się ją w skali logarytmicznej jako prostą, której kąt nachylenia do osi odciętych informuje o sile efektu doświadczeń. Wiele przedsiębiorstw nie może sprostać wymogom skali. Jednak efekt uczenia się i innowacji oraz zwiększonej siły negocjacyjnej przedsiębiorstw o dużym doświadczeniu mogą w znacznym stopniu rekompensować wymagania ekonomii skali. Trudno jest bowiem zwiększyć produkcję przy zerowym lub słabym wzroście sektora. Skutkuje to natężeniem walki konkurencyjnej<sup>102</sup>.



**Rysunek 14. Doświadczenie a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa**

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1996, s. 82.

Krzywa doświadczenia jako metoda analizy otoczenia konkurencyjnego posiada pewne ograniczenia. Przede wszystkim nie ma zastosowania we wszystkich sektorach

<sup>102</sup> Tamże, s. 145.



i firmach, ponieważ duże organizacje przeżywają kryzysy, a niewielkie, stosunkowo krótko działające na rynku, sukcesy rynkowe. Efekt doświadczeń posiada zatem ograniczony wpływ na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Ograniczenia i zastrzeżenia* związane ze stosowaniem krzywej doświadczeń są następujące:

- efekt doświadczenia nie występuje we wszystkich gałęziach przemysłu, a koszt często odgrywa drugorzędną rolę w kształtowaniu ceny,
- efekt doświadczeń może być zmniejszany bądź wyeliminowany przez konkurentów lub producentów substytutów, dysponujących nowoczesną technologią i dobrą jakością produktów,
- wchodzący do sektora korzystają z doświadczeń swoich poprzedników, dzięki czemu nie ponosząc proporcjonalnych nakładów, mogą osiągać porównywalną pozycję kosztową,
- konsekwentne stosowanie strategii minimalizowania kosztu jednostkowego i konkurowanie cenami mogą doprowadzić do zmniejszenia rentowności sektora oraz strat jego uczestników<sup>103</sup>.

Rozpatrując wymienione ograniczenia można stwierdzić, że znajomość krzywej doświadczeń dla konkretnego wyrobu i pozycji firmy na tej krzywej pozwala opracować racjonalną strategię kształtowania wielkości produkcji i kosztów jednostkowych. Krzywa doświadczeń pozwala na porównanie sytuacji kosztowej wszystkich przedsiębiorstw prowadzących działalność w sektorze, natomiast inwestorów informuje o ekonomicznej barierze wejścia do sektora<sup>104</sup>. Analiza krzywej pokazuje, które firmy nie nadążają za spadkiem kosztu jednostkowego i mogą się stać łatwym łupem w walce konkurencyjnej oraz z jakimi konkurentami firmy powinny zawierać alianse strategiczne. Im bardziej stroma jest krzywa, tym trudniej jest pokonać barierę wejścia do sektora, jaką jest opłacalny wolumen produkcji. Wniosek jest jeden: przyspieszenie spadku kosztu jednostkowego jest możliwe w organizacji nie poprzez wzrost produkcji, ale przez wprowadzenie zmian organizacyjnych i nowoczesnych technologii.

### 3.2.4. Metoda „pięciu sił” M.E. Portera

Metoda ta, zwana w literaturze **analizą pięcioczynnikową lub modelem „5 sił konkurencji”**, opisuje strukturę otoczenia konkurencyjnego firmy za pomocą pięciu zmiennych (sił): zagrożenia ze strony obecnych konkurentów, ryzyka pojawienia się nowych konkurentów, siły przetargowej dostawców, siły przetargowej nabywców, ryzyka pojawiania się produktów substytucyjnych (rys. 15).

W metodzie tej należy zbadać siłę wpływu zmiennej na sektor i przedsiębiorstwo, a w efekcie analizy przedsiębiorstwo może wyznaczyć własne mocne i słabe strony oraz skierować działania strategiczne w obszary najbardziej tego potrzebujące. Jak podaje Z. Pierścionek, do obszarów o najsilniejszym wpływie przede wszystkim będą kierowane działania strategiczne<sup>105</sup>. Zmienne określone przez M.E. Portera nie wywierają bo-

<sup>103</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 127.

<sup>104</sup> K. Koziół, *Analiza otoczenia konkurencyjnego*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 184.

<sup>105</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 121.

wiem jednakowego wpływu na firmę w ramach danej branży. Ich znaczenie może ulegać zmianom w czasie. Na przykład czynniki takie, jak: zagrożenie ze strony nowych potencjalnych konkurentów lub substytutów mają charakter dynamiczny i bazują na oczekiwaniach, podczas gdy poziom konkurencji oraz siła przetargowa dostawców i odbiorców są bardziej statyczne i odzwierciedlają obecne realia. Znaczenie każdej zmiennej wynika z licznych czynników, z których część opisano w tabeli 24.

**Tabela 24. Czynniki określające siłę pięciu zmiennych decydujących o pozycji konkurencyjnej**

<i><b>Siła konkurencyjna</b></i>	<i><b>Wzmacniana przez:</b></i>
<b>Nowi konkurenci</b>	Niską barierę wejścia (np. korzyści związane ze skalą produkcji, wymogi kapitałowe).
Substytucja produktów	Niską względną cenę substytutu, zapotrzebowanie kupujących na substytuty, niskie koszty zmiany (produktu) dla nabywców.
<b>Pozycja dostawców</b>	Wysokie koszty zmiany (dostawcy) dla nabywców, brak substytutów, koncentracja dostawców.
Pozycja nabywców	Koncentrację nabywców, niskie koszty zmiany sprzedawców.
<b>Obecny poziom konkurencji</b>	Niską stopę wzrostu branży, wysokie operacyjne koszty stałe, niski poziom zróżnicowania produktów.

Źródło: P.S. Sudarsanam, *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, 1995, s. 32 oraz J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 209.

#### **Procedura analizy „5 sił Portera” obejmuje następujące etapy:**

1. Identyfikacja sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.
2. Określenie pozycji negocjacyjnej dostawców i odbiorców.
3. Określenie zagrożeń zewnętrznych ze strony nowych konkurentów oraz wytwarzanych przez nich produktów i substytutów.
4. Ustalenie zasad konkurencji wewnątrz sektora.
5. Ustalenie ogólnej atrakcyjności sektora organizacji<sup>106</sup>.

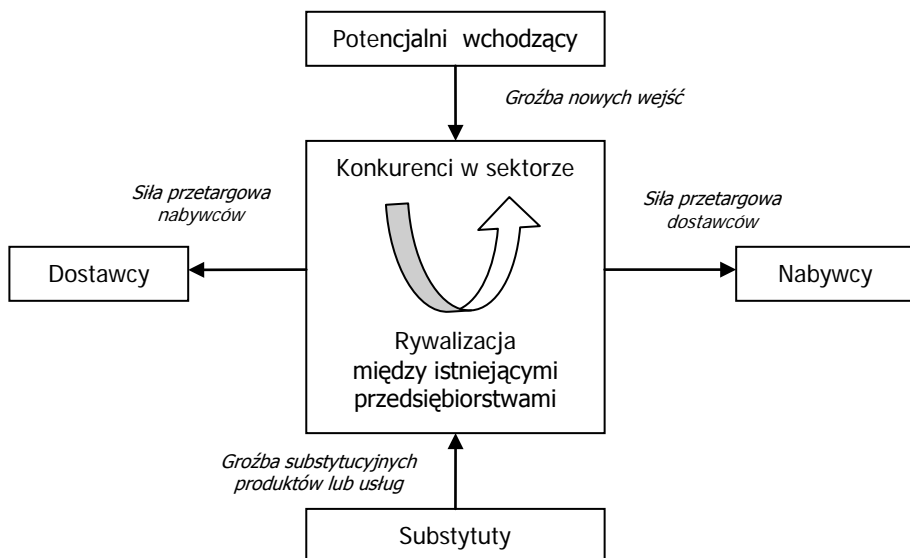
W pierwszym etapie określamy, w jakim sektorze działa organizacja przez wskazanie jej odrębności opartej na cechach oferowanych produktów, rynków czy klientów. Następnie wyznaczamy wielkość sektora określając udziały w rynku przez pryzmat ostatnich 3-5 lat. Umożliwia to zebranie informacji o wieku sektora, jego obecnej oraz potencjalnej rentowności.

Drugi etap analizy polega na określeniu pozycji negocjacyjnej dostawców i odbiorców – siły te mają największy wpływ na działalność organizacji. Zagrożenia, jakie niosą ze sobą, można identyfikować wykorzystując te same kryteria oceny, gdyż w modelu Portera stanowią one swoje lustrzane odbicie. Stosunki z dostawcą czy odbiorcą są zawsze stosunkami producent – klient. Dla przykładu: dostawcy mogą wpływać na poziom cen, poprawę jakości produktów czy sposób dostawy, natomiast nabywcy

<sup>106</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s.137.

wymuszają na producentach obniżanie cen, wyższą jakość bądź większy zakres obsługi. Istotnymi czynnikami są tu<sup>107</sup>:

- 1) **Stopień koncentracji danego sektora w porównaniu z sektorem partnera** – wiąże się to z liczbą dostawców i nabywców działających na rynku. Wysoki stopień koncentracji, czyli niewielka liczba przedsiębiorstw operujących na danym rynku, daje im przewagę negocjacyjną i możliwość wywierania presji na partnerów.
- 2) **Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego** – przy wysokim stopniu uzależnienia przewagę negocjacyjną uzyskują dostawcy.
- 3) **Stopień zróżnicowania/substytucji produktów** – jeśli zróżnicowanie produktów wzrasta, to stopień substytucji maleje, stając się atutem producentów.
- 4) **Koszty transferu** – wysokie koszty zmiany dostawców zwiększają ich pozycję przetargową. Wiążą się one z utratą niepowtarzalnej jakości oraz zerwaniem długoletniej współpracy.
- 5) **Możliwość integracji poziomej („w przód” lub „w tył”)** – to groźba podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego (groźba integracji „w przód”) lub możliwość podjęcia przez nabywcę produkcji wyrobu finalnego (groźba integracji „w tył”) – co znacznie osłabia atrakcyjność sektora.
- 6) **Duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy** – sytuacja taka umacnia pozycję dostawcy, ale powoduje naciski klientów na obniżenie cen, gdyż nawet niewielka obniżka ma znaczny wpływ na koszty.
- 7) **Koncentracja wymiany** – największą siłę mają ci, którzy są jedynym dostawcą lub klientem w sektorze.



**Rysunek 15. Model „pięciu sił” M.E. Portera**

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 22.

<sup>107</sup> Strategor, K. Bolesta-Kukułka (tłumacz.), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 32-33.

Trzeci etap w analizie pięcioczynnikowej to określenie zagrożeń zewnętrznych ze strony nowych konkurentów oraz wytwarzanych przez nich produktów i substytutów. Wartość sektora zależy bowiem od tego, na ile jest on zagrożony konkurencją ze strony nowych produktów bądź substytutów. Nowy produkt to odmiana produktu wytwarzanego w sektorze, który ma takie same cechy użytkowe, a różnić się może opakowaniem, znakiem firmowym czy jakością. Substytut z kolei to produkt zastępczy w sensie technologicznym, zupełnie inny od dotychczasowego, ale zaspokajający te same potrzeby. Największa groźba pojawienia się nowych produktów istnieje w sektorach młodych, gdy klienci nie wykształcili jeszcze określonych wzorców konsumpcji. Natomiast groźba substytucji wzrasta wraz ze starzeniem się wyrobów i znudzeniem klientów, gdy postęp technologiczny podsuwa wynalazki lepiej zaspokajające określone potrzeby. Zagrożenie pojawiającymi się substytutami ma swoją przyczynę w szybkim i zmieniającym się rozwoju technologii. Analizę zagrożenia pojawieniem się nowych konkurentów i substytutów rozpatruje się biorąc pod uwagę takie kryteria, jak<sup>108</sup>:

- 1) **Atrakcyjność sektora** – mierzona jego wielkością (rocznymi obrotami wszystkich uczestników) oraz rentownością. Im większa atrakcyjność sektora, tym większe zagrożenie nowymi produktami i substytutami.
- 2) **Bariery wejścia** – koszty związane z wejściem do sektora - im słabsze, tym większa groźba konkurencji zewnętrznej (np. bariery celne; bariery zakupu maszyn i technologii; bariery formalne – tworzone przez państwo czy władze lokalne i stowarzyszenia w celu ochrony gospodarki czy rynku).
- 3) **Zdolność do riposty ze strony producentów w sektorze** – możliwość zniechęcania nowych konkurentów wynikająca z powiązań między dotychczasowymi uczestnikami sektora oraz zdolności do mobilizowania zasobów własnych – tym istotniejsza, im słabsze bariery wejścia.
- 4) **Bariery wyjścia** – koszty związane z opuszczeniem sektora (np. ekonomiczne to trudności ze zbyciem majątku; społeczno-ekonomiczne to wzrost bezrobocia na danym obszarze; formalne to zerwanie umów z kontrahentami).

W etapie czwartym procedury Portera bada się wszystkie kryteria determinujące rywalizację między konkurentami sektora, do których należą<sup>109</sup>:

- 1) **Koncentracja sektora** – polega na badaniu wielkości i liczebności działających konkurentów. W przypadku dużej liczby firm o małych udziałach w rynku, warunki zbliżone są do wolnej konkurencji, natomiast gdy sektor jest zdominowany przez jedną lub kilka firm, istnieje niebezpieczeństwo narzucania reguł gry rynkowej przez liderów.
- 2) **Tempo wzrostu dziedziny** – im szybsze, tym mniejsze prawdopodobieństwo rywalizacji i prób budowy barier wejścia.
- 3) **Stopień zróżnicowania produktów** – w przypadku dużych możliwości różnicowania, rywalizacja w sektorze ma charakter ograniczony, gdyż marki posiadają stałych klientów. Natomiast gdy odbiorcy traktują każdą ofertę jako podobną,

---

<sup>108</sup> Zob. M.E. Porter, dz. cyt., s. 23-24.

<sup>109</sup> Tamże, s. 36.

prowadzi to do ostrej rywalizacji cenowej, gdyż jedynym czynnikiem różnicującym staje się cena.

- 4) **Stopień zróżnicowania konkurentów** – może dotyczyć technologii, wielkości czy geograficznego rozlokowania przedsiębiorstw i utrudnia identyfikację najgroźniejszych konkurentów.
- 5) **Udział kosztów stałych w kosztach całkowitych** – wysokie koszty stałe powodują przesunięcie progu opłacalności produkcji w górę i wymuszają walkę o maksymalne wykorzystanie mocy produkcyjnych, co nasila rywalizację cenową.
- 6) **Bariery wyjścia** – im są one większe, tym większe natężenie konkurencji w sektorze.

Relacje między wymienionymi wyżej czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora, a w efekcie jego rentowność. Wymienione kryteria pozwalają na opracowanie sposobów walki konkurencyjnej oraz na określenie poszczególnych działań i przedsięwzięć strategicznych. Istotnym elementem kształtowania atrakcyjności oraz rentowności sektora są także **bariery mobilności** tj. wejścia i wyjścia z sektora, a więc przeszkody utrudniające dostęp do przedsiębiorstw w sektorze oraz chroniące firmy tworzące dany sektor.

*Bariery wejścia* do sektora to koszty, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo, by funkcjonować w danym sektorze. Należą do nich<sup>110</sup>:

- 1) **Ekonomia skali** – powoduje ona potrzebę osiągnięcia odpowiednich rozmiarów produkcji dla uzyskania konkurencyjnego poziomu kosztów. Wraz ze wzrostem produkcji następuje bowiem obniżenie zarówno jednostkowych kosztów stałych – dzięki rozłożeniu ich na większą liczbę jednostek wyrobów, jak i kosztów zmiennych – na skutek doświadczenia wynikającego z nabytej wprawy, doskonalenia produkcji.
- 2) **Wymogi kapitałowe** – określają wielkość kapitału niezbędnego do podjęcia działalności w danym sektorze, utrudniając potencjalnym konkurentom wejście na małą skalę i stopniowe angażowanie kapitału.
- 3) **Dostęp do sieci dystrybucji** – wiąże się z kosztami, jakie trzeba ponieść, by móc sprzedawać swoje wyroby. Dotychczasowych producentów łączą bowiem powiązania i umowy dotyczące poziomów cen oraz terminów dostaw. Często stwarzają oni utrudnienia w dostępie do kanałów dystrybucji dla nowych konkurentów.
- 4) **Dyferencjacja produktu** – w przypadku istnienia na rynku różnorodnych marek posiadających wiernych klientów firma wchodząca musi skłonić klientów, by spróbowali jej produktów i zmienili swe upodobania. Jest to możliwe jedynie wówczas, gdy jej oferta jest wyraźnie lepsza np. posiada lepsze parametry użytkowe lub niższą cenę.
- 5) **Koszty transferu** – rezygnacja z dotychczasowego dostawcy oznacza koszty związane z utratą wartości skumulowanego doświadczenia dotychczasowej współpracy. Trzeba nawiązać nowe kontakty, wynegocjować nowe umowy, tymczasem nie zawsze nowi dostawcy są równie dobrzy jak dotychczasowi.

---

<sup>110</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 110-111 oraz Strategor, dz. cyt., s. 36-38.

- 6) **Dostęp do technologii** – dotyczy sektorów, w których wymagane jest uzyskanie patentów i licencji.
- 7) **Regulacje rządowe** – państwo może tworzyć bariery dostępu do rynku dla jednych podmiotów bądź preferencyjne warunki dla innych np. regulacje dotyczące eksportu, importu, polityka podatkowa, subwencje. Reglamentacje rządowe mogą dotyczyć także dostępu do niektórych sektorów np. służb publicznych czy strategicznych gałęzi przemysłu. Bariery tworzone przez państwo służą ochronie zdrowia i życia obywateli, ochronie gospodarki czy środowiska.

*Bariery wyjścia* z sektora to koszty związane z porzuceniem sektora, najczęściej ponoszone, gdy działalność w nim staje się nieopłacalna. Chodzi tu zarówno o koszty materialne, jak też związane z utratą dobrych stosunków z dostawcami, kontrahentami czy wypróbowanych metod postępowania z klientami. Mogą one mieć charakter<sup>111</sup>:

- **ekonomiczny** – wąska specjalizacja aktywów, których nie można wykorzystać w innym sektorze,
- **strategiczny** – silne powiązania między różnymi dziedzinami działalności,
- **polityczny i społeczny** – interwencja państwa lub naciski związków zawodowych,
- **psychologiczny** – emocjonalne przywiązanie do dotychczasowej działalności, lojalność wobec pracowników, obawa o własną karierę.

Konkludując można powiedzieć, że w wielu branżach sposób podejścia M.E. Portera do konkurencji znajduje swoje uzasadnienie, gdyż model ten jest uniwersalny (może również być stosowany przez rząd w celu opracowania programów restrukturyzacji przemysłu danego kraju). Funkcjonowanie w dzisiejszej gospodarce, charakteryzującej się ciągłymi zmianami (w szczególności zmianami w układzie aktualnych i potencjalnych kooperantów i konkurentów) wymaga częstej analizy mikrootoczenia.

### 3.2.5. Mapa grup strategicznych

Kolejną metodą analizy otoczenia konkurencyjnego jest **mapa grup strategicznych**, której zastosowanie pozwala na identyfikację grup strategicznych występujących w sektorze. Jest to graficzna mapa ilustrująca sytuację w sektorze, w którym może znajdować się jedna lub kilka grup strategicznych, ale również tzw. wolni strzelcy rywalizujący z grupami prowadzącymi własne działania w walce o konkurenta.

Koncepcję grup strategicznych rozwinęli w latach 80. M.E. Porter i R.E. Caves. Celem metody jest rozpoznanie wewnętrznej struktury rywalizacji wewnątrzsektorowej. Istota koncepcji grup strategicznych sprowadza się do łączenia w jedną kategorię (tzw. grupę strategiczną) wszystkich organizacji stosujących podobną strategię konkurencji, czyli tzw. bezpośrednich konkurentów. Bezpośrednim konkurentem jest każda firma produkująca wyroby (niekoniecznie w tym samym sektorze) zaspokajające te same (lub podobne) potrzeby klientów, działająca w tym samym segmencie rynku i stosująca tę samą lub podobną strategię rynkową. **Grupę strategiczną** można zatem identyfikować przez grupowanie przedsiębiorstw rywalizujących ze sobą, ale stosujących podobne

<sup>111</sup> Strategor, K. Bolesta-Kukułka (tłumacz.), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 38.

podejście w walce konkurencyjnej (walce o konsumenta). Podobieństwa mogą dotyczyć<sup>112</sup>:

- 1) oferowania porównywalnych produktów lub usług ze względu na jakość, poziom techniczny (technologiczny) oraz nowoczesność,
- 2) oferowania produktów o zbliżonych cenach,
- 3) używania podobnych kanałów dystrybucji,
- 4) zaspokajania potrzeb podobnych grup klientów (segmentów),
- 5) podobnego sposobu prowadzenia polityki marketingowej (np. kampanii reklamowej),
- 6) podobnego stopnia integracji (pionowej lub poziomej).

Podstawą wyodrębnienia przedsiębiorstw należących do tej samej grupy strategicznej jest zidentyfikowanie strategii rynkowych wszystkich przedsiębiorstw sektora. Najważniejsze czynniki strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw, brane pod uwagę przy łączeniu ich w grupy strategiczne, przedstawiono w tabeli 25.

**Tabela 25. Kryteria różnicowania strategii w sektorze**

<i>Kryterium</i>	<i>Cechy</i>		
Jakość wyrobu	standardowa, przeciętna	wysoka, średnia	najwyższy światowy poziom
Wykorzystywane technologie	standardowe	nowoczesne	wysoka technika
Specjalizacja asortymentowa	wąska	umiarkowana	dywersyfikacja portfela produkcji
Ceny produktu	niskie	średni poziom	bardzo wysokie
Koszt produkcji	niskie ze względu na efekt skali	przeciętne	wysokie
Zakres obsługiwanego rynku	mały	średni	duży
Rodzaj klientów	uboższe warstwy społeczeństwa	zamożne warstwy społeczeństwa	bardzo bogaci klienci
Sieć dystrybucji	brak własnej	sieć dystrybucji, częściowo własne sklepy	specjalistyczne, własne salony sprzedaży
Integracja pionowa	niska	przeciętna	wysoka
Integracja pozioma	niska	przeciętna	wysoka

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 132.

**Mapa grup strategicznych** jest graficzną prezentacją sytuacji konkurencyjnej w sektorze, jest płaszczyzną strategiczną wyznaczoną przez osie współrzędnych zawie-

<sup>112</sup> K. Koziół, *Analiza otoczenia konkurencyjnego*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 181.

rające odpowiednie kryteria różnicujące, w której można wyróżnić obszary o większej lub mniejszej atrakcyjności. Sposobem na znalezienie kryteriów różnicujących strategię rywali z danego sektora, które posłużą do oznaczania osi współrzędnych, może być opracowanie listy kluczowych czynników sukcesu dla danego sektora. Dla każdej pary kryteriów opisujących strategię można określić *obszar korzyści konkurencyjnych (strategicznych)*, dzięki którym uzyskuje się najlepsze wyróżniające zdolności (np. największą przewagę konkurencyjną, największą liczbę klientów czy zyski), a tym samym największy udział w rynku<sup>113</sup>.

Z formalnego punktu widzenia należy podkreślić, że obszaru największej korzyści rynkowej nie można w prosty sposób wyznaczyć jako pochodnej preferencji konsumentów dla danych kryteriów, gdyż klientów nie interesują źródła przewagi konkurencyjnej firmy. Obszar korzyści wynika z (wyróżniających) umiejętności organizacji w zakresie nakłonienia konsumenta do zakupu jej produktu. Podobne sposoby osiągnięcia tego efektu są podstawą określenia grup strategicznych.

#### **Procedura postępowania przy tworzeniu mapy grup strategicznych<sup>114</sup>:**

- 1) zidentyfikować kryteria różnicujące przedsiębiorstwa danego sektora (sugeruje się określenie kilku par kryteriów),
- 2) sporządzenie różnych wariantów map na podstawie par kryteriów,
- 3) wybór pary czynników, które najlepiej różnicują przedsiębiorstwa w analizowanym sektorze,
- 4) naniesienie wybranych cech na osie współrzędnych (X i Y),
- 5) umieszczenie przedsiębiorstwa w przestrzeni według siły występowania danych cech,
- 6) narysowanie koła wokół każdej grupy proporcjonalnie do wielkości grupy.

Na rysunku 16 wielkość kół grupujących firmy, które prowadzą podobną działalność konkurencyjną, powinna być proporcjonalna do wielkości ich sumarycznej sprzedaży na rynku, stanowiąc jednocześnie obszar największej korzyści rynkowej.

Identyfikując kryteria (cechy) różnicowane w pierwszym etapie instrukcji budowania mapy grup strategicznych należy pamiętać o tym, aby<sup>115</sup>:

- kryteria nie były silnie skorelowane (np. jakość – cena),
- pary kryteriów silnie różnicowały zachowania i strategie przedsiębiorstw w sektorze,
- kryteria były mierzalne, o charakterze cech ciągłych,
- kryteria wielowymiarowe powinny być dezagregowane do jednowymiarowych,
- budować kilka map, dla konkretnego sektora, opartych na różnych kryteriach.

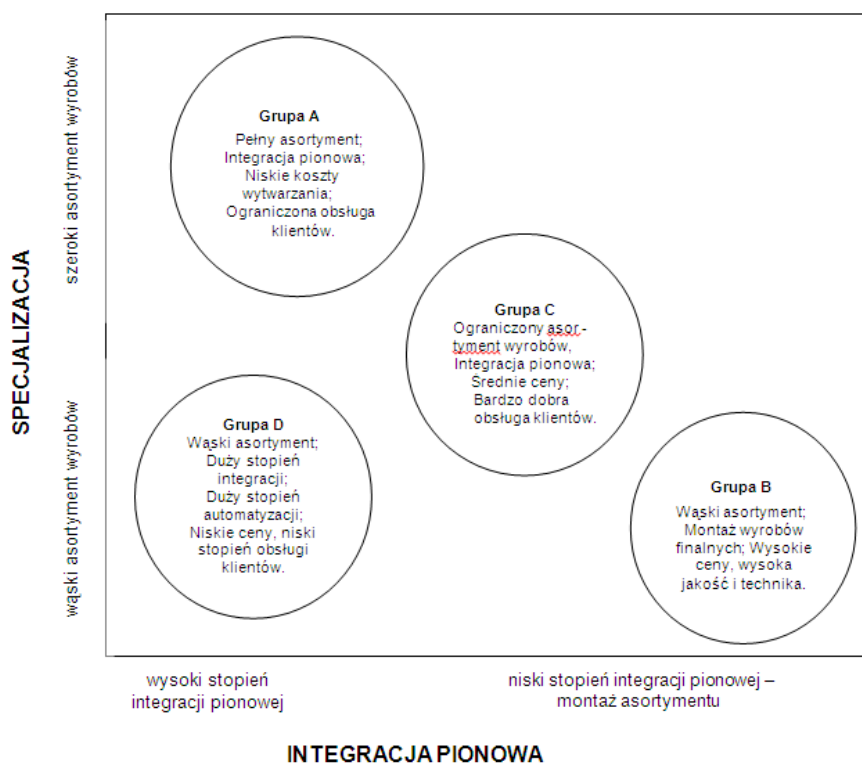
Równocześnie E. Urbanowska-Sojkin zauważa, że, przy bardzo dużej liczbie konkurentów i kryteriów (cech) różnicujących, metoda ta może wymagać zastosowania technik komputerowych<sup>116</sup>.

<sup>113</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 131.

<sup>114</sup> K. Koziół, *Analiza otoczenia konkurencyjnego*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 181.

<sup>115</sup> A. Thompson, A. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood, Boston 1996, s. 61-65 oraz E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego*, PWE, Warszawa 2008, s. 58.





**Rysunek 16. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 134.

Mapa grup strategicznych umożliwia lepsze poznanie konkurencji wewnątrz sektora oraz podejmowanie decyzji dotyczących zmiany sektora lub grupy strategicznej. Jej znajomość umożliwia określenie<sup>117</sup>:

1. Które z czynników strukturalnych (ryzyko wejścia na rynek potencjalnych konkurentów, stopień rywalizacji wewnętrznej sektora, siła dostawców i klientów, zagrożenie substytucją) powodują największe zmiany w intensywności konkurencji między grupami strategicznymi?
2. Jakie szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa wiążą się z pozostawianiem w określonej grupie strategicznej?
3. Czy istniejące wyróżniające zdolności (kompetencje) i zasoby wystarczą do utrzymania się w danej grupie, czy też trzeba ją zmienić (a więc zmienić strategię)?
4. Czy istnieją w sektorze tzw. nisze rynkowe (niewykorzystane możliwości konkurowania), które nie są w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej?

<sup>116</sup> M. Małkowska-Borowczyk, *Uwarunkowania zewnętrzne decyzji strategicznych*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego*, PWE, Warszawa 2008, s. 58.

<sup>117</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 137-138.

Zwieńczeniem mapy grup strategicznych jest opracowanie listy źródeł konkurencji, czyli sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej dla każdej z grup. Ponadto efektem jej realizacji jest określenie, jak dana grupa pozyskuje i utrzymuje swoich klientów oraz dlaczego inne firmy (i grupy strategiczne) mają lepsze lub gorsze wyniki (rentowność, zysk).

Podsumowując można stwierdzić, że mapa grup strategicznych ma na celu wyodrębnienie w sektorze takich samych podzbiorów przedsiębiorstw (grup strategicznych) prowadzących podobną strategię. Podobieństwo wyraża się w rentowności oraz wielkości udziałów w rynku danej firmy zależnej częściowo od sektora, w którym firma działa i od grupy strategicznej, do której należy, ale przede wszystkim od pozycji firmy w grupie. Owa pozycja wynika z posiadanych przez przedsiębiorstwo wyróżniających zdolności działania i wpływa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej badanych podmiotów.

#### **Zagadnienia do dyskusji:**

1. Analiza otoczenia konkurencyjnego pozwala na określenie pozycji i przewagi konkurencyjnej. Co firma może jeszcze zrobić, by utrzymać się na rynku i odnieść sukces?
2. Za pomocą jakich metod analizy otoczenia konkurencyjnego można dokonać oceny porównawczej wybranych przedsiębiorstw?
3. Jakie są główne siły w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa?
4. Jakie zasoby przedsiębiorstwa są według ciebie najistotniejsze przy analizie konkurencji?
5. Która z metod analizy otoczenia konkurencyjnego jest najskuteczniejsza i daje rzeczywisty obraz konkurencji?

## Rozdział 4

### Metody analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa

#### 4.1. Kompetencje (kluczowe) a potencjał przedsiębiorstwa

Przedmiotem analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa jest jego **potencjał strategiczny**, czyli odpowiednio dobrane i efektywnie wykorzystane umiejętności oraz zdolności. Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa tworzą zasoby tkwiące w jej wnętrzu, a więc to, co organizacja „ma”, oraz kompetencje, czyli to, co organizacja „wie”. Dominującym obecnie podejściem do badania wnętrza przedsiębiorstwa jest podejście zasobowe<sup>118</sup>.

*Podejście zasobowe*<sup>119</sup> jest kluczowe w analizie wewnętrznej organizacji i służy budowie jej strategii. W podejściu zasobowym, od momentu jego istnienia, czyli od początku lat dziewięćdziesiątych, docenia się źródła sukcesu tkwiące w organizacji. Koncepcja ta głosi, że sukces na rynku odnoszą te firmy, które mają większe zdolności wykorzystania własnych umiejętności w walce z konkurencją.

W perspektywie strategicznej dla każdego przedsiębiorstwa najważniejsze stają się te zasoby, które są<sup>120</sup>:

- cenne (umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, które przynoszą unikatową wartość dla klienta),
- rzadkie (w zakresie ich występowania i pozyskania przez konkurenta oraz zasoby nieposiadające substytutów),
- trwałe (mające zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej),
- trudne do imitacji (ze względu na formy zabezpieczenia, czas powstania, koszty, np. promocji, czy budowany wizerunek organizacji).

Przedsiębiorstwo badając własny potencjał zwraca szczególną uwagę na te zdolności i umiejętności, które stanowią solidną podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej. Następnie porównywane są one z zasobami, zdolnościami oraz umiejętnościami największych konkurentów. Od przedsiębiorstwa zależy, czy posiadane zasoby przyczynią się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dlatego konceptualizację nowej klasy zasobów określa się jako kompetencje<sup>121</sup>.

---

<sup>118</sup> K. Kozioł, *Ocena potencjału strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 185.

<sup>119</sup> *Zasoby przedsiębiorstwa* rozumie się jako środki materialne: kapitał, nieruchomości, technologie, wyposażenie, surowce, jak i niematerialne: kwalifikacje i motywacja kadry, kultura i reputacja firmy, innowacje i wynalazki, sprawność struktur oraz procedur. (G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 162).

<sup>120</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 178.

<sup>121</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 33.

**Kompetencje** wyrażają integrowanie zasobów materialnych i niematerialnych w jedną kompatybilną całość zdolną do tworzenia wartości użytkowej, postrzeganą przez klientów jako bardziej atrakcyjną od ofert innych przedsiębiorstw<sup>122</sup>. Jednak aby firma osiągnęła przewagę konkurencyjną na rynku, powinno wyróżniać ją posiadanie tzw. kluczowych kompetencji.

Koncepcja *core competence* G. Hamela i C. Prahalada określa jako **kompetencje kluczowe** te, które są: unikatowe, trwałe, zdolne do pozyskiwania nowej wiedzy istotnej dla tworzenia przewagi konkurencyjnej. Kreują nowe produkty, a rzeczywiste źródło przewagi to zdolności menedżerów do wykreowania technologii i produkcyjnych umiejętności, które zapewniają jednostkom strategicznym szybką adaptację do zmieniających się możliwości. Kluczowe kompetencje to umiejętności reprezentowane przez pracowników, ich zespoły oraz jednostki organizacyjne, które tworzą system powiązań na różnych poziomach. Nowatorskie kompetencje firm inicjują rozwój nowych branż i nowych rynków. Podmioty powinny dążyć do pozycji lidera przez kreowanie nowych obszarów działalności. Natomiast te, które nie nadążają za zmianami otoczenia, w efekcie powiększają dystans do najlepszych<sup>123</sup>. Kluczowe (wyróżniające się) kompetencje pełnią funkcję spoiwa scalającego różne części firmy w celu tworzenia wartości dla klienta i umożliwiają uzyskiwanie synergicznych efektów w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej<sup>124</sup>.

W praktyce, **przedsiębiorstwo badające potencjał wewnętrzny stosuje różnorodne podejścia do strategicznej analizy własnych zasobów**. Może skupić działania na ocenie kompleksowej szeroko rozumianego potencjału wewnętrznego, jak i ocenić wycinek własnej działalności. Mówi się zatem o czterech podejściach<sup>125</sup>.

Pierwsze podejście związane jest z postrzeganiem przedsiębiorstwa jako systemu. Dokonywana jest systematyczna, pracochłonna i dokładna analiza elementów tego systemu, która polega na badaniu wszystkich zasobów, kompetencji i umiejętności oraz bazuje na jego mocnych i słabych stronach. Jest to metoda określana mianem *bilansu strategicznego przedsiębiorstwa*.

Drugie podejście zakłada, że przedsiębiorstwo można zbadać w jednej jego sferze i znaleźć jej strategiczne znaczenie w danym sektorze. Oznacza to, iż poszukuje się w przedsiębiorstwie tylko wyróżniających się, kluczowych kompetencji i zasobów, strategicznych umiejętności, które stanowią o jego unikatowości i szansach konkurencyjnych w stosunku do umiejętności rywali. Metoda ta to tzw. *analiza kluczowych czynników sukcesu*.

---

<sup>122</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt. s. 178.

<sup>123</sup> G. Hamel i C. Prahalad przedstawili podstawę tej koncepcji [w:], *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, maj/czerwiec 1990 oraz rozwinęli koncepcję w książce G. Hamel, C. Prahalad *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.

<sup>124</sup> E. Bombiak, *Kompetencje podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa – interpretacja, wartość i zastosowanie*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa. Komparacja podejść*, Wyd. UPH, Siedlce, 2008, s. 239.

<sup>125</sup> Niektóre z wymienionych podejść opisała K. Koziół [w:] *Ocena potencjału strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 186.

Trzecie podejście w analizie strategicznej ma na celu ocenę przewagi konkurencyjnej organizacji jedynie w poszczególnych jej funkcjach (podstawowych i pomocniczych). Metoda ta to analiza *łańcucha wartości* przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione wyżej metody mają za zadanie poszukiwanie przewagi konkurencyjnej organizacji poprzez identyfikację jej mocnych i słabych stron. Zaliczane są one do grupy tzw. *metod syntetycznych*, które umożliwiają całościową analizę i ocenę potencjału wewnętrznego firmy.

Kolejne, czwarte podejście do analizy wnętrza organizacji traktuje o metodach umożliwiających zbadanie wycinka działalności organizacji. Są to tzw. *metody szczegółowe*, które dają tylko fragmentaryczną wiedzę o przedsiębiorstwie i stanowią bazę do stosowania metod syntetycznych. Do metod szczegółowych należą: *cykl życia produktu*, *cykl życia technologii* oraz *metody portfelowe*: macierz BCG, GE, ADL, Hofera i portfel technologiczny.

Konkludując, analiza potencjału wewnętrznego firmy ma dostarczyć ocen jej możliwości i kompetencji z punktu widzenia zarządzania strategicznego. Oznacza to, iż służy ona ocenie sposobów i efektów wykorzystania potencjału firmy z punktu widzenia jej misji, celów i strategii. W efekcie analiza powinna wskazać, czy organizacja powinna pozostać, czy zmienić dziedzinę działalności, dokonać wyboru rynku i sposobu wejścia na rynek, wyboru technologii, sposobów rywalizacji.

## 4.2. Bilans strategiczny przedsiębiorstwa

Metoda bilansu strategicznego, określana jako **metoda bilansu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa**, polega na sukcesywnej ocenie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Ma na celu zidentyfikowanie mocnych i słabych stron organizacji dzięki zbadaniu wszystkich jej podsystemów i funkcji. Autorzy proponują różnorodne wykazy obszarów organizacji, które są poddawane badaniu tą metodą, jak również typują listy czynników determinujących konkurencyjność organizacji oraz systemu zarządzania nią.

Warto zauważyć, że w literaturze są liczne podziały zasobów strategicznych i etapy metody bilansu strategicznego. Na przykład K. Oblój typuje *pięć obszarów strategicznych* – marketing, finanse i rachunkowość, personel, technologię i produkcję, organizację i zarządzanie<sup>126</sup>. Z. Pierścionek również wyodrębnia *pięć obszarów*: organizację, zasoby ludzkie, marketing, finanse i produkcję<sup>127</sup>. H. Kreikebaum identyfikuje *sześć obszarów*, jak: produkt, proces produkcji, badania naukowe i rozwojowe, personel, finanse<sup>128</sup>. Z kolei G. de Sainte Marie wskazuje następujące *grupy obszarów*: marketing, sprzedaż, dystrybucja, produkcja, logistyka, badania i rozwój, finanse, kontrola zarządzania i zarządzanie personelem<sup>129</sup>.

---

<sup>126</sup> K. Oblój, dz. cyt., s. 117.

<sup>127</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001, s. 119.

<sup>128</sup> H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 50.

<sup>129</sup> G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1995, s. 66-67.

H. Bieniok i J. Marks wytypowali *dwanaście obszarów strategicznych*, które determinują system zarządzania organizacją. Zaliczyli do nich<sup>130</sup>:

- relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa,
- technikę, technologię i organizację produkcji,
- strategię rozwoju produktu,
- strategię dystrybucji wyrobów,
- strategię promocji i reklamy,
- strategię cen,
- planowanie,
- gospodarkę czynnikiem ludzkim,
- gospodarkę majątkiem trwałym,
- gospodarkę materiałową,
- endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania przedsiębiorstwem,
- wyniki, koszty i finanse.

Następnie wytypowali 212 czynników stanowiących o rozwoju przedsiębiorstwa i opracowali arkusz wyceny punktowej (od 1 do 5 punktów). W dalszej części analizy zsumowali punkty w wyróżnionych uprzednio 12 obszarach strategicznych, dzięki czemu poznali słabe i mocne strony badanych organizacji. W ten sposób opracowali bilans strategiczny dla przedsiębiorstw.

Z powyższego można wysnuć wniosek, że przyjęcie określonego kryterium podziału obszarów strategicznych przedsiębiorstwa może skutkować niedostosowaniem bilansu do wymagań organizacji. Dlatego też bardzo ważnym, wstępnym etapem przeprowadzenia metody bilansu strategicznego jest właściwe ustalenie zasobów przedsiębiorstwa. Następny etap polega na ocenie wytypowanych zasobów/obszarów strategicznych, a kolejny ma na celu ustalenie silnych i słabych stron organizacji. Taki podział **etapów postępowania przy analizie bilansu strategicznego** proponuje M. Lisiński<sup>131</sup>. W przekonaniu autora ta klasyfikacja jest właściwa dla postępowania badawczego.

Pierwszy etap ma priorytetowe znaczenie dla rozwiązania postawionego zadania badawczego, ponieważ wybór określonego zbioru zasobów/obszarów strategicznych wskaże na określony zasób mocnych oraz słabych stron organizacji. Zasadne jest zatem, aby do zbadania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa wskazać kryteria: rodzajowe (podstawowe grupy zasobów) oraz funkcjonalne (funkcje działalności organizacji).

Etap drugi polega na ocenie funkcji działalności przedsiębiorstwa w przekroju wytypowanych w poprzednim etapie rodzajów zasobów. Ocena dokonywana jest w oparciu o określenie poziomu intensywności (w praktyce stosuje się cztero- lub pięciostopniowe skale intensywności). Oceny wytypowanych funkcji sumuje się i oblicza średnią arytmetyczną. Równocześnie z oceną ilościową dokonywana jest ocena jakościowa.

Ostatni etap polega na zidentyfikowaniu sił i słabości organizacji, dzięki opracowaniu tablicy porównawczej ocen pozytywnych i negatywnych. Wynik takiego porów-

---

<sup>130</sup> Tamże, s. 164.

<sup>131</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 171.

niania wskaże ogólną ocenę-bilans przedsiębiorstwa, który będzie determinował jego zmiany strategiczne.

Podsumowując można stwierdzić, że metoda bilansu strategicznego wymaga doświadczenia od badacza ją przeprowadzającego, gdyż jest koncepcją pracochłonną i kosztowną. Jest ona przeznaczona przede wszystkim dla tych organizacji, które spełniają, tak metodyczne, jak i formalne warunki do wykonania wszystkich etapów badawczych. Ponadto wyniki tej metody stanowią cenne źródło informacji przydatne do opracowania celów strategicznych i wskazania strategicznych perspektyw.

#### 4.3. Kluczowe czynniki sukcesu

Analiza **kluczowych czynników sukcesu** wskazuje kierownictwu, na jakich obszarach i problemach powinno koncentrować uwagę. Metoda ta opiera się na *regule Pareto-Lorenza* (metoda 80/20), mówiącej o tym, że o 80% efektów każdego procesu decyduje zaledwie 20% przyczyn. Następne 80% działań odpowiada tylko za 20% efektów. W metodzie tej – w przeciwieństwie do bilansu strategicznego – badane są wybrane kryteria, te, które decydują o sukcesie i przewadze firmy<sup>132</sup>. Podejście to polega na ograniczeniu badań do grupy kryteriów determinujących zdolność konkurencyjną i możliwości rozwoju organizacji. **Kluczowymi czynnikami sukcesu** (KCS) mogą być zasoby, umiejętności i zdolności przedsiębiorstwa<sup>133</sup>. Do czynników sukcesu można zaliczyć np.: dynamikę sprzedaży, wydajność, udział w rynku, image, szerokość asortymentu, zasoby finansowe, jakość produktu, umiejętności techniczne, kompetencje menedżera.

Lista KCS określana jest z punktu widzenia danego sektora, stąd też dla różnych sektorów listy będą różne. Jakość tej analizy uzależniona jest także od wskazań, jakie zasoby i umiejętności mają strategiczne znaczenie w danym sektorze. Listy KCS ulegają również zmianom w czasie w zależności od ewolucji konkretnego sektora. Ponadto w każdej firmie, w obszarze grup czynników sukcesu mogą występować różnorodne mierniki o innym znaczeniu dla różnicowania pozycji konkurencyjnej w sektorze. Trudnością może także okazać się określenie listy czynników w sektorach o wymiarze międzynarodowym, w których jest duże zróżnicowanie grup produktów przeznaczonych dla różnych segmentów klientów. W tym przypadku powinny być opracowywane różne listy KCS dla różnych segmentów sektora. Inną trudnością może okazać się określenie perspektywy czasowej w ocenie kondycji rozwojowej firmy, ponieważ każda faza rozwoju sektora (tzw. wiek sektora) wiąże się z innymi kluczowymi czynnikami sukcesu, i tak<sup>134</sup>:

- faza narodzin sektora  $\Rightarrow$  technologia,
- faza wzrostu (rozwoju) sektora  $\Rightarrow$  zakorzenienie na rynku,
- faza dojrzałości sektora  $\Rightarrow$  produktywność,
- faza schyłku sektora  $\Rightarrow$  koszty.

<sup>132</sup> K. Koziół, *Ocena potencjału strategicznego przedsiębiorstwa*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 187.

<sup>133</sup> A. Stabryła, dz. cyt., s. 163.

<sup>134</sup> Strategor, K. Bolesta-Kukułka (tłumacz.), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 69.

Taka sytuacja wymaga znalezienia odpowiedzi na następujące *pytania*<sup>135</sup>:

1. Kto i w jakim celu będzie dokonywał oceny przedsiębiorstwa?
2. Z kim będzie porównywane przedsiębiorstwo?
3. Jaką przyjmuje się perspektywę czasową oceny?

Lista kluczowych czynników sukcesu jest jedną z cech charakterystycznych sektora i powinna udzielać odpowiedzi na pytanie: od jakich czynników zależy sukces firmy w danym sektorze? Lider w sektorze, wyłoniony dzięki tej metodzie, spełnia w największym stopniu wszystkie kryteria zawarte na danej liście.

Należy podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwo, prawidłowo przeprowadzając analizę własnej pozycji strategicznej, powinno uwzględnić dwa **etapy** postępowania:

1. Ocenic kondycję organizacji według pełnej listy czynników sukcesu.
2. Poddać wnikliwej analizie priorytetowe, kluczowe czynniki z listy (tj. KCS).

Można ograniczyć się jedynie do listy KCS, pod warunkiem że lista ta będzie kompletna oraz będzie zawierała priorytetowe czynniki z podstawowych obszarów działania organizacji. Należy również zaznaczyć, że punktem odniesienia w ocenie przedsiębiorstwa mogą być konkurenci z sektora lub grupy strategicznej. Jednakże w tej drugiej sytuacji ocena przedsiębiorstwa nie pozwala obiektywnie oszacować własnej pozycji strategicznej i szans rozwojowych, ponieważ wynik oceny zależy od tego, z kim porównuje się firma. Zasadne jest zatem porównywanie firmy do idealnego profilu KCS, gdyż pozwala to na bardziej obiektywną ocenę. Ponadto rozszerzenie ocen na wszystkie przedsiębiorstwa sektora daje możliwość ułożenia listy rankingowej od najlepszego do najgorszego przedsiębiorstwa. Oceniamy w tym przypadku, czy badany podmiot ma pozycję gorszą, czy lepszą niż konkurenci. Przykładem list rankingowych przedsiębiorstw sektora są rankingi: banków, firm ubezpieczeniowych, biur maklerskich, corocznie opracowywane chociażby przez „Gazetę Bankową”. Takie zestawienie pomaga umiejscowić analizowany podmiot wśród najważniejszych konkurentów na rynku oraz stworzyć odpowiednią strategię<sup>136</sup>.

Sporządzenie listy KCS dla danego sektora i posługiwanie się nią w ocenie przedsiębiorstwa i jego konkurentów wymaga dokładnej wiedzy i przygotowania konsultanta zewnętrznego lub grupy wyspecjalizowanych pracowników firmy. **Metoda KCS składa się z następujących etapów**<sup>137</sup>:

1. Opracowanie listy kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora.
2. Określenie wag poszczególnych rozpatrywanych czynników sukcesu – suma wag nie może przekraczać 1.
3. Zbadanie, czy w analizowanym przedsiębiorstwie każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą czy mocną stroną i wyrażenie tej oceny w sposób liczbowy. Każdy z czynników oceniamy z punktu widzenia przedsiębiorstwa wykorzystując przyjętą skalę np. od 1 do 5 punktów (gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, 2-3 przeciętny poziom KCS, a 5 najwyższą ocenę danego czynnika). Uwaga! KCS można również przedstawić graficznie w postaci profilu tj. krzywej łączącej punkty-czynniki odpowiednio ocenione (w skali 1-5). W ten sposób wizualnie można

<sup>135</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 174.

<sup>136</sup> Tamże, s. 174-175 oraz K. Koziół, *Ocena potencjału strategicznego...*, dz. cyt., s. 189-190.

<sup>137</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 176.



porównywać profil badanego przedsiębiorstwa z profilem idealnym tj. lidera w danej branży.

4. Porównanie sumy ważonych ocen dla badanej firmy z oceną maksymalną i (lub) z ocenami innych przedsiębiorstw z grupy strategicznej lub sektora. Uzyskane wyniki można tu również porównać z wartością ważoną uzyskaną przez lidera w branży lub też z innymi przedsiębiorstwami.

Przykładową listę KCS prezentuje tabela 26.

**Tabela 26. Ocena kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa**

Mocne strony	Waga	Ocena (1-5)	Wartość ważona
Udział w rynku	0,10	4	0,40
Wzrost udziału w rynku	0,15	4	0,60
Jakość produktu	0,10	4	0,40
Marka firmy	0,10	5	0,50
Sieć dystrybucji	0,05	4	0,20
Efektywność reklamy	0,05	5	0,25
Zdolności produkcyjne	0,05	3	0,15
Wydajność produkcji	0,05	2	0,10
Koszt jednostkowy	0,15	3	0,45
Zaopatrzenie materiałowe	0,05	5	0,25
Osiągnięcia w dziedzinie B+R	0,10	4	0,40
Zarządzanie ludźmi	0,05	4	0,20
	<b>1,0</b>		<b>3,90</b>

Źródło: S.C. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House, Ney York 1988, s. 99.

Lista KCS pozwala skupić uwagę badacza na wybranych, najważniejszych obszarach funkcjonowania firmy. Badane czynniki to te, które w zasadniczym stopniu determinują zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa. Metoda ta pozwala uporządkować wiedzę na temat zasobów, umiejętności i zdolności, które warunkują powodzenie firmy. Zaletą jej jest niewielka pracochłonność, jednak wypełnienie formularza powinno być poprzedzone obiektywną analizą czynników stanowiących o sukcesie firmy w sektorze. W efekcie analiza KCS ułatwia przedsiębiorstwu opracowanie strategii konkurencji dzięki doskonaleniu jednego z czynników sukcesu celem osiągnięcia przewagi w sektorze. Analiza ta bezpośrednio pozwala na ocenę potencjału strategicznego organizacji, a pośrednio na sformułowanie wiązki celów.

#### 4.4. „łańcuch wartości” M.E. Portera

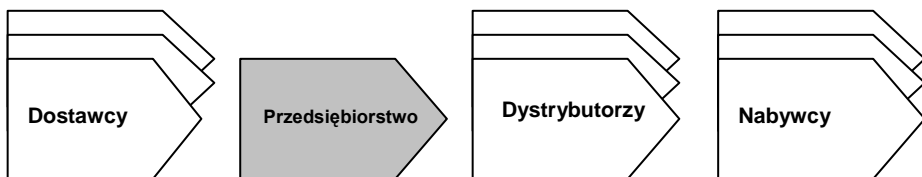
Koncepcja *value chain* („łańcucha wartości”)<sup>138</sup>, spopularyzowana przez M.E. Portera w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku przez firmę konsultingową McKinsey & Co,

<sup>138</sup> Kluczem do zrozumienia tej metody jest pojęcie wartości - *value*. Definiowana przez M.E. Portera stanowi sumę przychodów firmy, która jest funkcją ceny oferowanego produktu i ilości sprzedanych towarów. Analiza sytuacji konkurencyjnej, pozycji firmy względem jej konkurentów, opiera się właśnie na wartości, nie na kosztach. Pozycja ta jest dla firmy kosztowna, jeżeli generowana przez nią wartość przewyższa koszty, które

ma metodologiczne korzenie w sposobie podejścia do przedsiębiorstwa jako systemu. Stwierdzono, że wszystkie przedsięwzięcia rynkowe (biznesy) są ściśle określonymi sekwencjami działań nawiązującymi do koncepcji ścieżki ekonomicznej, umożliwiającej śledzenie produktu od źródeł surowcowych poprzez wszystkie ogniwa gospodarcze do odbiorcy docelowego<sup>139</sup>. Metoda ta ma zatem swoje źródło w założeniu, iż nie można zrozumieć przewagi konkurencyjnej badając przedsiębiorstwo jako całość. Zasadne jest zbadanie sprawności poszczególnych przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorstwo, realizowanych jako sekwencja działań w tzw. ścieżce ekonomicznej.

Idea **ścieżki ekonomicznej** przedstawia drogę, jaką przebywają surowce i materiały, by w efekcie końcowym dotrzeć do nabywcy w postaci gotowego produktu czy usługi. Sprecyzowanie elementów ścieżki - w tym uczestników w tworzeniu i podziale wartości finalnej, jaką jest produkt - ułatwia przedsiębiorstwu ocenę sensu wchodzenia do określonego sektora i pozostawania w nim. Niejednokrotnie badane przedsiębiorstwo działa w kilku ogniwach ścieżki ekonomicznej, czyli jest zdywersyfikowane lub zintegrowane. Skutkuje to czerpaniem korzyści ekonomicznych z kilku sektorów jednocześnie.

W literaturze wyróżnia się dwie odmiany łańcucha wartości: zewnętrzny i wewnętrzny. Każdy sektor jest ogniwem w łańcuchu wartości gospodarki, natomiast w sektorze każde przedsiębiorstwo jest ogniwem łańcucha złożonego z dostawców firmy, niej samej i jej odbiorców (rys. 17). Każde przedsiębiorstwo stanowi ogniwo dla łańcucha wartości, ale i ono samo też tworzy wewnętrzny łańcuch wartości. Wewnętrzny łańcuch wartości stanowi sekwencję następujących po sobie faz przekształcania surowców, materiałów, technologii w ostateczne produkty. Porter nazwał je funkcjami (działaniami) podstawowymi, które wzbogacone są o działania zarządcze i doradcze, czyli tzw. funkcje pomocnicze. Usytuowanie firmy w łańcuchu wartości umożliwia poszukiwanie jej sukcesów i porażek, jak również wykorzystanie potencjału ogniw łańcucha<sup>140</sup>. Dlatego też można jednoznacznie stwierdzić, że łańcuch wartości jest pomocnym i użytecznym narzędziem badania źródeł przewagi konkurencyjnej firmy oraz tworzenia strategii zwycięskiej.



**Rysunek 17. System „łańcucha wartości” (value chain)**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 185.

musi ponosić oferując produkt. K. Obłój, M. Trybuchowski, *Łańcuch wartości*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 157.

<sup>139</sup> Tamże, s. 193.

<sup>140</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 185.

W związku z różnymi odmianami łańcucha wartości autorzy proponują dwa podejścia do opracowania tej metody. Pierwsza, zaproponowana przez G. Gierszewską i M. Romanowską<sup>141</sup>, jest metodą uproszczoną, sprowadzającą się do oceny punktowej wypełnienia każdej funkcji przedsiębiorstwa (podstawowej i pomocniczej) i na tej podstawie sformułowania listy mocnych i słabych stron łańcucha. Celem tej metody jest wyznaczenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Drugie podejście dotyczy analizy organizacji w pięciu jej obszarach: zasobów, kosztów działalności, funkcjonalności organizacji, kontroli zasobów oraz analizy finansowej. W efekcie to podejście pozwala nie tyle na zrozumienie całości funkcjonowania przedsiębiorstwa, ile na poznanie zbioru relacji między przedsiębiorstwem (systemem) a jego otoczeniem zewnętrznym.

Zdaniem M.E. Portera, bazowym źródłem dobrej pozycji konkurencyjnej jest sprawność funkcjonowania różnych rodzajów działań, jakie przedsiębiorstwo podejmuje dostarczając na rynek własny produkt. Każdy rodzaj działalności ma swój wkład w pozycję firmy na rynku. Każde ogniwo w łańcuchu wartości i powiązania między nimi mają swój wkład w tworzenie wartości produktu. Poszczególne działalności (podstawowa i pomocnicza – o czym dalej w rozdziale) są ze sobą ściśle powiązane i dlatego wartość tworzona w łańcuchu zależy nie tylko od jakości pracy w ogniwach, ale także od dopasowania ogniw i jakości powiązań między nimi<sup>142</sup>.

**Value chain** obrazuje „dodawanie wartości” do produktu poczynawszy od zmian na wejściach systemu, związanych z zakupem i wchłonięciem przez firmę wszystkiego, co niezbędne do produkcji, świadczenia usług, poprzez wykonanie niezbędnych operacji wytwórczych, aż do sprzedaży gotowego wyrobu i usług serwisowych z nim związanych (*after-sales service*). Przez *value chain* rozumie się właśnie strumień różnorodnych działań podejmowanych przez firmę, które dopiero tworzą całość określaną przez Portera *value system*. Analizując poszczególne kroki można zidentyfikować miejsca w łańcuchu operacji, w których przedsiębiorstwo jest bądź też nie jest konkurencyjne<sup>143</sup>.

Przykładową analizę wartości sektora elektronicznego i motoryzacyjnego obrazują rysunki 18-19, które dowodzą, że wyróżniające umiejętności firm prowadzących działalność w sektorze komputerowym mogą generować system wartości jedynie wtedy, gdy ogniwa łańcucha będą połączone ze sobą. Dotyczy to łańcucha wartości firmy, ale również dostawców, dystrybutorów oraz odbiorców, z którymi łańcuch jest ostatecznie powiązany.

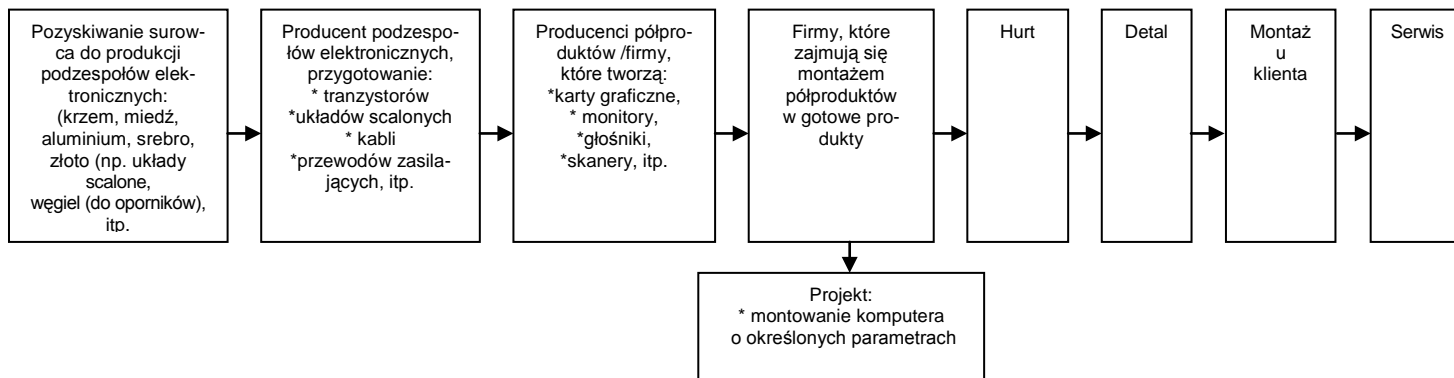
---

<sup>141</sup> Tamże, s. 341 i dalsze.

<sup>142</sup> Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 126.

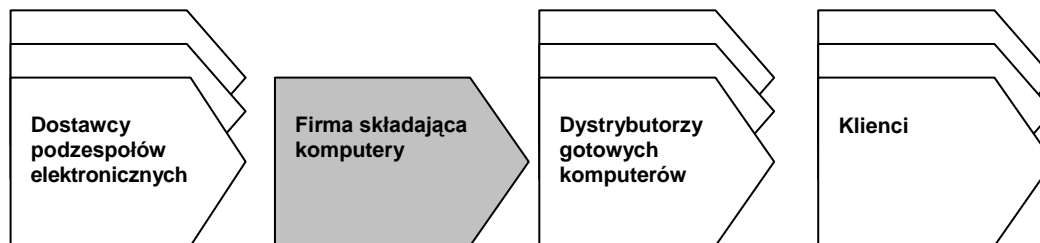
<sup>143</sup> K. Obłój, M. Trybuchowski, *Łańcuch wartości*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 158.

### ***Analiza wartości sektora komputerowego (elektronicznego)***



**Rysunek 18. Ścieżka ekonomiczna sektora komputerowego (elektronicznego)**

Źródło: opracowanie własne



**Rysunek 19. System „łańcucha wartości” sektora komputerowego**

Źródło: opracowanie własne

E. Porter wyróżnił dwa rodzaje działalności kreujące wartość (rys. 20): działalności podstawowe (*primary activities*) oraz pomocnicze (*support activities*).

**Działalność podstawowa** obejmuje fizyczne wytwarzanie, sprzedaż, dostarczenie oraz obsługę produktu na rynku. Dzieli się ona na<sup>144</sup>:

- *inbound logistics*, tj. logistykę działań wewnętrznych: magazynowanie, sortowanie, inwentaryzację, transport, obsługę związaną z zaopatrzeniem;
- wytwarzanie obejmujące wszystkie operacje „na wyrobie”, aż do otrzymania gotowego produktu;
- *outbound logistics*, tj. logistykę działań wewnętrznych: transport, magazynowanie i dostarczanie gotowego produktu do nabywcy;
- marketing i zbyt – system działań na drodze od producenta do konsumenta, na który składają się: promocja i reklama, badania rynkowe, określenie ceny towaru, wybór kanałów dystrybucji, sprzedaż;
- usługi, czyli to wszystko, co wiąże się z obsługą gotowego wyrobu, jego zainstalowaniem, instruowaniem użytkownika oraz naprawami.

**Działalność pomocnicza** obejmuje<sup>145</sup>:

- infrastrukturę firmy, tj. zarządzanie, planowanie, rachunkowość, działania prawne i stosunki z otoczeniem;
- zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*), tj. planowanie potencjału społecznego firmy i analiza pracy, nabór, szkolenie i rozwój pracowników, ocena wyników i systemy nagradzania, modyfikowanie zachowań organizacyjnych, stosunki pracy i przetargi zbiorowe;
- rozwój technologii wpływający na generowanie wartości w zakresie procedur i procesu wytwarzania;
- zaopatrzenie w surowce i materiały oraz działania pomocnicze związane z podstawowymi zakupami.

---

<sup>144</sup> K. Obłój, M. Trybuchowski, *Łańcuch wartości*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 158.

<sup>145</sup> Tamże, s. 158.



**Rysunek 20. „Łańcuch wartości” (value chain) M.E. Portera**

Źródło: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 193.

Działalność każdego przedsiębiorstwa wymaga specyficznych, dostosowanych do niego rozwiązań, równocześnie każdy z łańcuchów wartości pełni istotną funkcję w wykorzystaniu potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Dlatego też jedynie dekompozycja systemu wartości kreowanego przez dowolną firmę, jak również analiza wartości sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, pozwala w sposób racjonalny określić najważniejszą strategię. Przykładowy łańcuch wartości przedstawiono na rysunku 21.

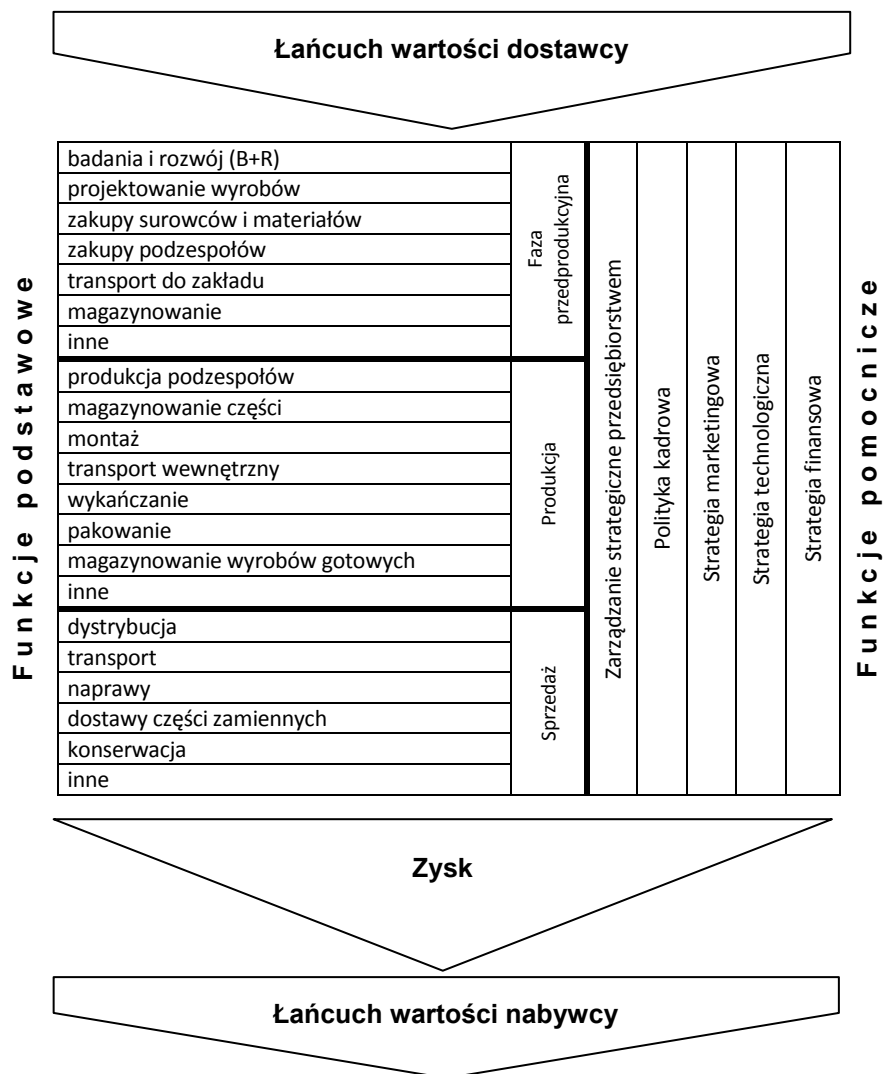
**Zaletą „łańcucha wartości” M.E. Portera jest to, że:**

- ułatwia przegląd zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa (diagnozę mocnych i słabych ogniw łańcucha),
- pozwala na dowolny poziom szczegółowości ogniw łańcucha (dotarcie z analizą do konkretnych zespołów i stanowisk),
- umożliwia innowacyjne i efektywne wykorzystanie zasobów firmy,
- skłania do szukania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- skłania do analizy i zastosowania specjalistycznych narzędzi dostosowanych do obszaru badań (np. analizy finansowej, marketingowej i wielu innych).

**Efektywność „łańcucha wartości” przedsiębiorstwa można poprawić trzema sposobami:**

1. Poprzez optymalizację poszczególnych podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa.
2. Poprzez lepszą i sprawniejszą koordynację funkcji podstawowych i pomocniczych.
3. Przez poprawę koordynacji zewnętrznej, tj. lepsze powiązanie z „łańcuchami wartości” dostawców, nabywców, a niekiedy konkurentów.

Podsumowując warto podkreślić, że w praktyce współczesnych przedsiębiorstw „łańcuch wartości” jest najczęściej stosowanym narzędziem do badania oceny mocnych i słabych stron elementów (części, podsystemów) przedsiębiorstwa, jego konkurentów, możliwości i stopnia integracji pionowej firmy. Towarzyszy podejmowaniu decyzji o aktywizacji przedsiębiorstw, tworzeniu fuzji, aliansów strategicznych. Jest również pomocnym narzędziem służącym zmianie strategii w stosunku do nabywców i dostawców. Ma on również zastosowanie w szacowaniu kosztów produktu, usługi, surowców, obróbki, robocizny i całości przedsiębiorstwa (systemu).



**Rysunek 21. „łańcuch wartości” przedsiębiorstwa „X”**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 187, [cyt. za:] M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985, s. 87.



#### 4.5. Cykl życia produktu i technologii

Koncepcja cyklu życia – produktu i technologii – ma swój początek w koncepcji rozwoju organizacji i określa cykl, który upływa od zaprojektowania (narodzin), aż do momentu zakończenia funkcjonowania (śmierci). Zakłada ona, że zarówno organizacja, jak i jej składowe (produkty i technologie) mają swój początkowy moment – rodzą się, następnie ewoluują i umierają. Produkt i technologia przechodzą przez kolejne fazy życia od narodzin do zejścia z rynku. Należy pamiętać o tym, że nie każdy produkt przechodzi jednakowo przez wszystkie fazy cyklu życia, ponieważ fazy te mogą mieć różną długość (dla jednych produktów będzie to kilka lat, dla innych kilkadziesiąt)<sup>146</sup>.

*Cykl życia produktu i technologii* daje częściową wiedzę o przedsiębiorstwie, gdyż pozwalają zbadać jedynie wycinek jego funkcjonowania. W związku z czym metody te – badające potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa – mają istotny wpływ na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa. Mają one także zastosowanie do diagnozy portfela produktów firmy oraz określenia planów strategicznych organizacji. Równocześnie metody te ułatwiają firmie zaplanowanie portfela produkcji oraz kosztów wprowadzenia i kreowania nowych wyrobów bądź technologii.

M. Lisiński<sup>147</sup> zakłada, że analiza cyklu życia składa się z kolejnych etapów:

- ustalenie celu i przedmiotu badania oraz określenie kryteriów oceny,
- przygotowanie informacji opisujących cykl życia,
- analiza i ocena krzywej cyklu życia.

Metoda ta ma zastosowanie przy analizie kluczowych czynnikach sukcesu, metodach portfelowych oraz badaniu silnych i słabych stron organizacji. Pozwala na wyjaśnienie problemu zmian w wielkości i wartości sprzedaży oraz zyskowności określonego produktu bądź technologii w czasie.

**Cykl życia produktu** obejmuje okres od momentu wejścia produktu na rynek do momentu wycofania go z tego rynku. W każdej z faz życia produkty inaczej się zachowują, tj. raz przynoszą korzyści, innym razem straty. Przedsiębiorstwo ponosi bowiem koszty związane z opracowaniem, wprowadzaniem i utrzymaniem produktów na rynku. Metoda ta przynosi również użyteczne wyniki w planowaniu palety produktów przedsiębiorstwa. Długość cykli życia różnych produktów jest uzależniona od ich rodzajów i wynosi przeciętnie od kilku do kilkunastu lat (czas niekiedy ulega skróceniu). To zjawisko ma związek z: postępem technicznym, popytem na produkt, jego jakością bądź zależą od pojawiających się substytutów produktu. Przedsiębiorstwo dąży do wydłużenia cyklu życia własnych produktów poprzez zastosowanie strategii marketingowej czy inwestycji.

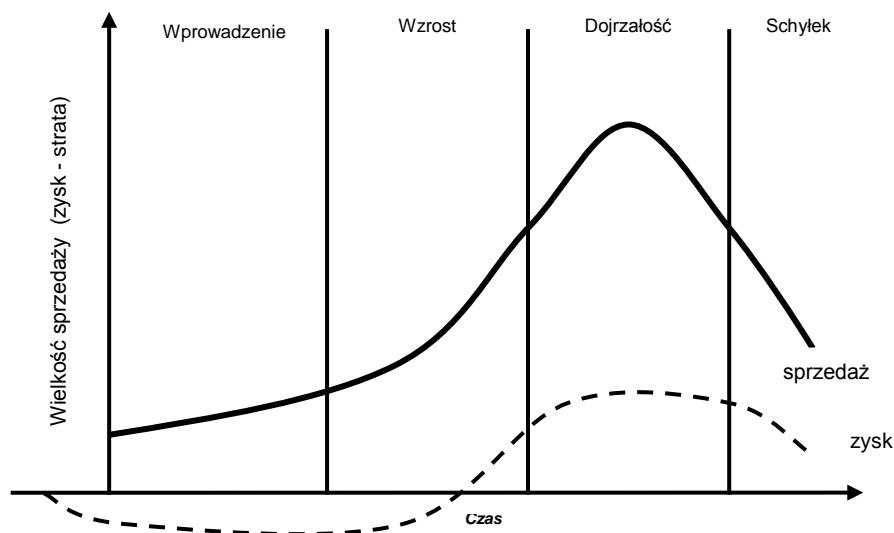
Każdy produkt przechodzi przez poszczególne fazy jego egzystencji na rynku, a przedsiębiorstwo w związku z tym ponosi zysk lub stratę w każdej z tych faz. Rysunek 22 prezentuje krzywą cyklu życia produktu. Charakterystyczne **etapy (fazy) cyklu życia produktu** to:

- faza I – startu lub wprowadzenia produktu na rynek,
- faza II – wzrostu lub ekspansji sprzedaży produktu,

<sup>146</sup> K. Koziół, *Ocena potencjału strategicznego...*, dz. cyt., s. 191.

<sup>147</sup> M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 165.

- faza III – dojrzałości i nasycenia rynku produktem,
- faza IV – spadku sprzedaży produktu i schodzenia z rynku (faza schyłkowa).



**Rysunek 22. Cykl życia i rentowności produktu**

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 48.

W fazie I produkt nie jest znany na rynku, stąd niewielka jego sprzedaż. Przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty, a tempo przyrostu sprzedaży jest wolne. Jest to okres powolnego wzrostu udziału produktu w rynku. W tej fazie nakłady na wprowadzenie wyrobu przewyższają przychody ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo ponosi wysoki poziom ryzyka, wysokie koszty na promocję, reklamę czy organizację nowych kanałów dystrybucji.

Faza II to szybkie tempo sprzedaży i wzrostu zysków. Jest to okres akceptacji produktu przez konsumentów. Charakteryzuje się on wzrastającą liczbą klientów, co ponosi za sobą rosnące koszty dystrybucji oraz nadal spore wydatki na marketing i produkcję.

W fazie III zauważa się zwolnione tempo wzrostu sprzedaży produktu, co świadczy o pierwszych oznakach nasycenia rynku. Rozmiary zysku są zależne od rozmiarów sprzedaży, ale w końcowej fazie zysk zaczyna się obniżać. Zyski osiągają bowiem maksymalny poziom, a tempo rozwoju rynku jest coraz wolniejsze. Konkurenci zaczynają obniżać ceny celem przyciągnięcia klientów, co niekiedy powoduje wyeliminowanie niektórych przedsiębiorstw z gry rynkowej.

W ostatniej fazie cyklu życia produktu spada sprzedaż, zauważa się „starzenie i powolne umieranie produktu”. Zysk wykazuje tendencje stagnacyjne lub spadkowe. Jest to sygnał dla menedżera do podjęcia działań oczyszczających rynek z produktu (poprzez sprzedaż posezonową, upusty, rabaty, itp.) oraz poszerzenie portfela o nowe

produkty. Zaprzestanie produkcji wyrobu, ograniczenie dystrybucji i aktywizacji sprzedaży „starzejącego się produktu” jest dobrą strategią.

**Cykl życia technologii** jest metodą służącą badaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dziedzinie wykorzystywanej technologii. Decyzje podejmowane przez menadżerów na jego podstawie mają na celu wyeliminowanie tzw. luki technologicznej, a także ochronę firmy przed nadmiernym inwestowaniem w nowe rozwiązania technologiczne. Wartość konkurencyjna technologii mierzona jest za pomocą mistrzostwa i nowatorstwa w jej stosowaniu przez organizację.

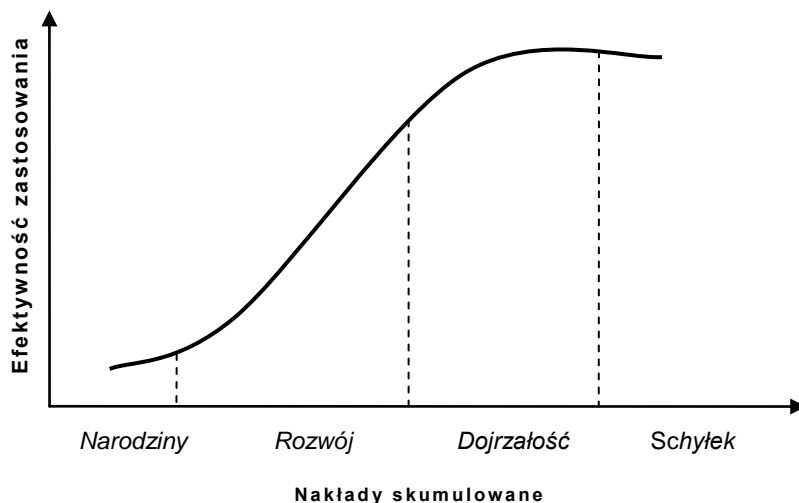
Istnieją **trzy rodzaje technologii**<sup>148</sup>:

- technologie bazowe – o małej i słabnącej wartości konkurencyjnej;
- technologie kluczowe – będące podstawą konkurencyjności wyrobów; mistrzowskie ich opanowanie jest kluczowym czynnikiem sukcesu – są silnie chronione;
- technologie eksperymentalne – o niewielkim zastosowaniu, ale rokujące nadzieje na przekształcenie w technologie kluczowe – również silnie chronione przed konkurencją.

Krzywa cyklu życia technologii ma podobny przebieg do krzywej cyklu życia produktu.

Rysunek 23 prezentuje **fazy (etapy) cyklu życia technologii**, są to:

- faza I – narodziny,
- faza II – rozwój,
- faza III – dojrzałość,
- faza IV – schyłek.



**Rysunek 23. Cykl życia technologii**

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 199.

<sup>148</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 198.

Najwyższe nakłady są ponoszone w I fazie życia technologii, a efekty przedsiębiorstwo uzyskuje dopiero w fazie III - dojrzałości. Wątpliwe jest, aby inwestowanie w technologię w fazie schyłkowej spowodowało wzrost efektywności, ponieważ na rynku pojawiają się w tym czasie inne, nowe i bardziej konkurencyjne technologie, generujące „wartość” dla konsumentów i firmy.

Przedsiębiorstwo powinno sukcesywnie dążyć do przedłużenia cyklu życia technologii, a największy wysiłek inwestycyjny powinno ukierunkowywać na rozwijanie technologii kluczowej i kreowanie nowych technologii, czyli tych, które w przyszłości staną się kluczowe dla organizacji. Przedsiębiorstwo powinno także projektować tzw. optymalną strategię technologiczną, czyli posiadać stale technologię kluczową i jednocześnie inwestować część zysku w rozwój nowych technologii wykorzystując do końca technologie bazowe<sup>149</sup>.

Podsumowując należy podkreślić, że cykle życia są najczęściej wykorzystywanymi modelami w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Służą analizie rozwoju organizacji, rozwiązywaniu problemów dotyczących faz rozwoju sektorów, produktów i technologii. Ocena krzywej cyklu życia jest podstawą do oceny rentowności, sterowania produkcją, kształtowania polityki cenowej, szacowania ryzyka, opracowania strategii B+R, opracowania strategii marketingowej i technologicznej, programowania inwestycji oraz kształtowania polityki finansowej. Metoda ta umożliwia ocenę potencjału strategicznego organizacji oraz stanowi bazę do opracowania prognoz rozwoju przedsiębiorstwa.

#### 4.6. Metody portfelowe

**Metody portfelowe** (portfolio) są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwie w diagnostyce i analizie strategicznej. Umożliwiają one ocenę wybranych portfeli (zestawów) działalności firmy. Jak podaje Z. Pierścionek<sup>150</sup>, znane są portfele: produkcji, rynków, technologii czy projektów badawczych. Za obszar działalności przedsiębiorstwa uznaje się element kombinacji układu: produkt - rynek.

Metody portfelowe są stosowane głównie w celu diagnozy<sup>151</sup>:

- pozycji przedsiębiorstwa na rynku w odniesieniu do jego konkurentów,
- struktury asortymentowej przedsiębiorstwa w relacji do sytuacji rynkowej.

Metody te wykorzystują macierzowe układy analityczne uwzględniające dwa kryteria (czynniki). W efekcie uzyskiwane są macierze: cztero-, dziewięcio- lub szesnastopolowe, które pozwalają na porównanie pozycji rynkowej firmy z pozycją konkurenta. Metody te stosują duże, zdywersyfikowane przedsiębiorstwa. W firmach wytwarzających jeden lub dwa produkty metody te mogą być stosowane dla zrozumienia działań konkurentów. Wówczas celem analizy jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy firma powinna wchodzić w nowe obszary działalności?

---

<sup>149</sup> Tamże, s. 199.

<sup>150</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 140.

<sup>151</sup> Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 143.

**Analiza portfela działań przedsiębiorstwa** oraz ocena pozycji rynkowej firmy jest prowadzona w trzech następujących po sobie **etapach**<sup>152</sup>:

1. Segmentacja strategiczna, polegająca na wyodrębnieniu jednostek strategicznych przedsiębiorstwa z pojedynczych dziedzin jego działalności (wydziałów lub zakładów produkujących jeden z głównych wyrobów).
2. Wyznaczenie pozycji strategicznej.
3. Formułowanie wniosków do budowy strategii.

Koncepcja zrównoważonego portfela<sup>153</sup> zachęca menedżerów do identyfikacji celów oraz działań do wymagań rynku, a także sprostania konkurencji. Właściwe skomponowanie portfela daje przedsiębiorstwu przewagę w sektorze. Analiza portfelowa jest skuteczna dla obserwacji rozwoju produktu w czasie. Dzięki niej organizacja może dostrzec niebezpieczeństwa płynące z otoczenia i niekorzystnej struktury asortymentowej. Analiza portfelowa uwzględnia dwie determinanty przy podejmowaniu decyzji strategicznych: poziom oczekiwanego przychodu i stopień ryzyka podejmowanych decyzji. Ma zastosowanie w planowaniu przyszłych zysków i planowaniu rozwoju firmy w długim okresie.

#### **4.6.1. Macierz Boston Consulting Group**

**Macierz Boston Consulting Group (BCG)**, opracowana w latach osiemdziesiątych przez Bostońską Grupę Konsultingową, jest powszechnie stosowaną metodą zarządzania portfelem przedsiębiorstwa. Macierz ta, zwana też macierzą wzrostu (udziału) w rynku, odnosi się do firm zdywersyfikowanych, składających się z pewnej liczby strategicznych jednostek biznesu<sup>154</sup>. Analiza portfela tzw. Strategicznych Jednostek Biznesu (SBU – Strategic Business Units) koncentruje uwagę na trzech aspektach:

- względny udział w rynku SBU (udział SBU w relacji do konkurenta),
- stopie wzrostu rynku danego SBU (tempo zmiany popytu na SBU),
- możliwości generowania gotówki (zysku) przez daną SBU.

**Strategiczne Jednostki Biznesu** są wyodrębnionymi częściami organizacji (segmentami biznesu, grupami lub dywizjami), które mają własne analizy strategiczne i plany, własnych zidentyfikowanych konkurentów i dostawców, działają na odrębnych rynkach i mają własne konkurencyjne strategie, odrębne od strategii innych SBU w tej samej organizacji. Są to jednostki autonomiczne, samodzielne, wyposażone we własną misję i wizję. SBU jest na przykład pojedynczy produkt, marka, linia produktów, kompozycja produktów (mix produktów) spotykających się na wspólnym rynku lub zaspokajających określoną grupę potrzeb<sup>155</sup>.

Klasyczny układ macierzy BCG klasyfikuje poszczególne SBU według stopy wzrostu rynku oraz względnego udziału w rynku (rys. 24). Opisuje on miejsce i rolę poszczególnych produktów organizacji w jej obecnych i przyszłych dochodach i jest narzędziem służącym do badania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.

<sup>152</sup> Tamże.

<sup>153</sup> *Portfel* rozumiany jest jako zbiór wytwarzanych produktów (grup produktów) lub stosowanych przez przedsiębiorstwo technologii. Można je dostrzec na różnych poziomach: zakładu, rynku czy linii produkcyjnej.

<sup>154</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 144.

<sup>155</sup> J. Penc, *Strategiczny system...*, dz. cyt., s. 220.

<b>„Gwiazdy” („Przeboje”)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* duża dynamika sprzedaży oraz wysoki udział w rynku</li> <li>* utrzymywanie tej pozycji - duże koszty</li> <li>* rokuje rozwój na przyszłość i duże szanse utrzymania na rynku</li> <li>* duże potrzeby finansowe</li> </ul>	<b>„Znaki zapytania” („Dylematy”)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* niski udział w rynku</li> <li>* duże nakłady na podniesienie sprzedaży</li> <li>* niska rentowność</li> <li>* wysokie ujemne przepływy pieniężne</li> </ul>	wysoka	stopa wzrostu rynku
<b>„Dojne krowy” („Żywiciele”)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* duże korzyści (wysoka rentowność)</li> <li>* ustabilizowanie na rynku</li> <li>* niska stopa wzrostu sprzedaży</li> <li>* wysoki udział w rynku</li> </ul>	<b>„Psy” („Kule u nogi”)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* w fazie spadku sprzedaży</li> <li>* popyt spada</li> <li>* niska rentowność</li> <li>* udział w rynku spada</li> <li>* wycofywanie z rynku</li> <li>* wprowadzenie ulepszeń kosztowne</li> </ul>	niska	
wysoki	niski		
Względny udział w rynku			

**Rysunek 24. Macierz BCG**

Źródło: opracowanie na podstawie Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 221.

**„Gwiazdy”** to SBU o dużym udziale w obrotach na rynkach szybko rozwijających się; jest to najdogodniejsza sytuacja, która obiecuje duże zyski. Wymagają one jednak ponoszenia dalszych nakładów inwestycyjnych, by utrzymać wiodącą pozycję w dynamicznie wzrastającym rynku. W ten sposób „gwiazda” może przerodzić się w „dojną krowę”, gdy rynek wejdzie w fazę dojrzałości. Istnieją „młode gwiazdy” (wymagające inwestycji) i „stare gwiazdy” (samofinansujące się)<sup>156</sup>.

**„Dojne krowy”** to SBU o wysokim udziale na rynku charakteryzującym się niską dynamiką. To produkty rentowne, stanowiące źródło nadwyżki finansowej – same nie wymagają inwestycji, gdyż mają już swój wysoce dochodowy udział w rynku. Zaleca się tu eksploatowanie „dojnych krów” w celu stworzenia „gwiazdom” warunków do rozwoju i finansowania innych segmentów działalności.

**„Znaki zapytania”** to SBU o niskiej rentowności, ale istniejące na szybko rosnącym rynku. Występują na rynkach atrakcyjnych, rozwijających się, stanowiąc niewykorzystane szanse. Jednak wzrost rynku może wymuszać ponoszenie nakładów inwestycyjnych w celu utrzymania ich udziału. Zaleca się selektywne inwestowanie lub rezygnację z danych SBU, zanim przekształcą się w „psy”.

**„Psy”** to SBU o niskim udziale w rynku charakteryzującym się niską dynamiką. Zajmują one najbardziej niekorzystną pozycję w macierzy BCG; zużywają i dostarczają niewielkich ilości gotówki lub powodują straty. Są mało atrakcyjne i mogą stać się zagrożeniem dla firmy, w związku z tym zaleca się ich likwidację<sup>157</sup>.

<sup>156</sup> Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt. s. 196.

<sup>157</sup> Tamże, s. 221-222.

Z punktu widzenia przepływów gotówkowych macierz BCG klasyfikuje **produkty** (SBU) wyodrębniając<sup>158</sup>:

- „**Przeboje**” – produkty, które wymagają zasilania finansowego i nie przynoszą na ogół nadwyżki, choć uzyskuje się z nich znaczne przychody. Inwestowanie w nie daje dużą gwarancję zysków.

- „**Żywiciele**” – produkty, które przynoszą firmie wysoką rentowność i finansują pozostałe wyroby. Mają one duży udział w rynku i mocną pozycję. Jest to na ogół „kosztowny przywódca” w branży o małych szansach na dalszą ekspansję.

- „**Dylematy**” – produkty deficytowe, o słabej rentowności, wymagające zasilania finansowego. Trudno jest określić ich możliwości w dłuższej perspektywie, jeśli zostaną doinwestowane, mogą stać się „przebojami”.

- „**Kule u nogi**” – produkty nieprzynoszące znacznych zysków, nierozwojowe. Mają one słabą pozycję na rynku i nie generują dodatnich przepływów finansowych, dlatego też inwestycje w taki produkt są nieuzasadnione.

W przedsiębiorstwie **analizę portfela BCG** należy dokonywać z punktu widzenia możliwości jego rozwoju i stopnia zrównoważenia portfela. **Portfel rozwojowy** oznacza, że firma zapewniła sobie „odmładzanie”, tj. przyszłe dochody, poprzez stopniowe zastępowanie starych produktów młodymi i rozwojowymi. Wymaga to stałego inwestowania w „dylematy”, z których tylko część sprawdzi się na rynku i przejdzie do kategorii „gwiazd”, a potem „dojnych krów”. **Portfel zrównoważony** natomiast oznacza, że przychody generowane przez produkty rentowne („dojne krowy” i dojrzałe „gwiazdy”) pozwalają na inwestowanie w produkty młode i niemające jeszcze dużego udziału w rynku („dylematy” i młode „gwiazdy”). Istnieje jeszcze **portfel schyłkowy**, który jest zrównoważony, może generować nawet wysokie przychody, ale nie jest rozwojowy, oraz **portfel młodzieńczy** – rozwojowy, ale niezrównoważony, co prowadzi do kryzysu finansowego<sup>159</sup>.

W latach osiemdziesiątych konsultanci BCG zaproponowali nową macierz, zwaną **macierzą otoczeń strategicznych** (*strategic enviroments matrix*), opartą na dwóch kryteriach: stopniu konkurencyjnej przewagi firmy na rynku oraz możliwości osiągnięcia tej przewagi. „Macierz otoczeń strategicznych” oferuje ogólne wskazówki dotyczące sformułowania strategii firmy. Prezentuje ją rysunek 25.

Z analizy macierzy BCG wynika, że mocną stroną jest skupienie uwagi przedsiębiorstwa na przepływie gotówki z różnych rodzajów produkcji i zastosowanie tego miernika do optymalizacji portfela produkcji. Natomiast wadą tej metody jest ograniczenie analizy do dwóch wskaźników, przy czym tylko tempo wzrostu/spadku popytu na rynku pokazuje wpływ otoczenia na firmę. Warto podkreślić, że model macierzy BCG jest sukcesywnie modyfikowany przez przedsiębiorstwa i stosowany do określenia pozycji firm międzynarodowych, które analizują własny portfel na różnych rynkach (dotyczy to analizy strategii globalnej). Jednak podstawą do pełnej i wyczerpującej

---

<sup>158</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 204-206.

<sup>159</sup> Tamże, s. 207-208.

analizy porfolio jest analiza dynamiczna<sup>160</sup> ujmująca zmiany pozycji SBU na macierzy w czasie (kierunki migracji SBU na macierzy).

<i>Liczba sposobów budowy przewagi strategicznej</i>	<b>duża</b>	<b>Rozproszenie /Fragmentation/</b> Odpowiada sytuacji, w której brak jest barier wejścia na rynek i opuszczania go (jedynie niewielkie utrudnienia); z tego względu liczni konkurenci prowadzą intensywną „grę rynkową”; przewaga wynikająca ze specjalizacji jest zwykle krótkotrwała i ujawnia się w małych segmentach rynku, uniemożliwiając osiągnięcie korzyści związanych z ekonomią skali; trudno jest wykroczyć poza niewielkie rynki lokalne i uzyskać długookresową rentowność.	<b>Specjalizacja /Specialization/</b> Występuje, gdy ze względu na dużą różnorodność potrzeb konsumentów firmy mogą różnicować oferowane produkty, usługi; sposobem na uzyskanie przewagi rynkowej jest np. opanowanie specyficznego segmentu, wykorzystanie szczególnych cech własnego produktu, „nadzwyczajne” zdolności firmy; liczni konkurenci budują własną niszę rynkową.
	<b>mała</b>	<b>Pat strategiczny /Stalemate/</b> Sytuacja, w której firma działa na rynku łatwo dostępnym, ale jednocześnie trudnym do opuszczenia; istnieją na nim liczne możliwości uzyskania przewagi, niekiedy jednak bardzo złudne; na rynku aktywnych jest wielu konkurentów, równie sprawnych i efektywnych, co wpływa na obniżenie rentowności większości firm, sukces jest często iluzoryczny.	<b>Skala działania /Volume/</b> Rynek jest dobrze zdefiniowany, homogeniczny, pojemny; występuje na nim niewielu konkurentów; możliwości utrzymania pozycji lidera tkwią głównie w innowacjach rynkowych.
		<b>mała</b>	<b>duża</b>
<b>Przewaga nad konkurencją</b>			

**Rysunek 25. Ocena sytuacji konkurencyjnej firmy według zmodyfikowanej macierzy BCG**

Źródło: K. Obłój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 148-149.

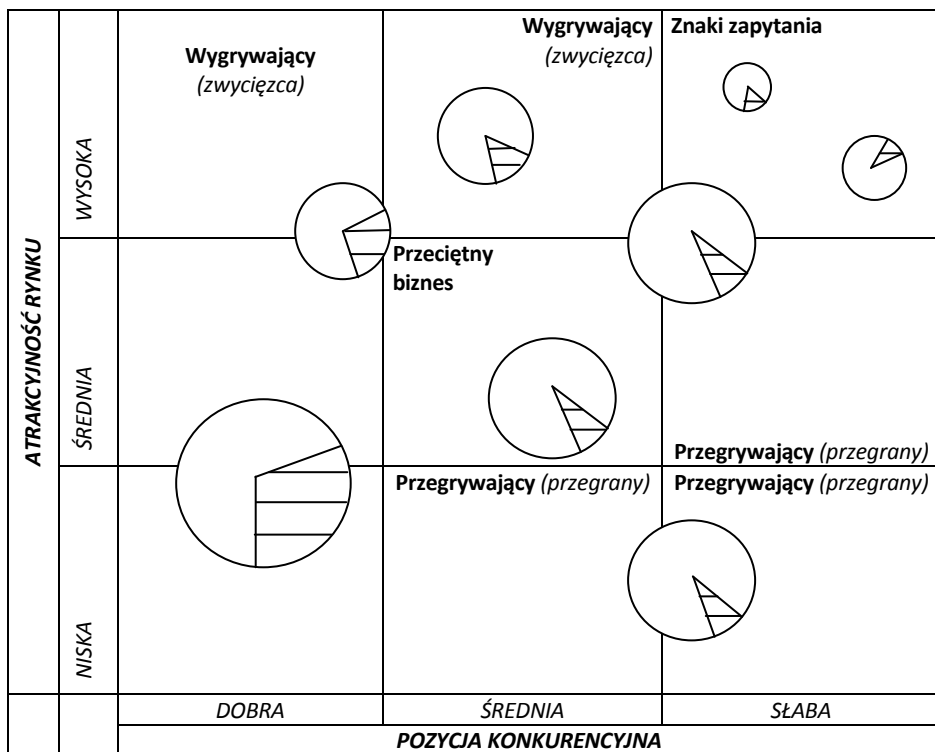
#### 4.6.2. Macierz McKinseya

**Macierz McKinseya**, zwana także macierzą **General Electric (GE)**, jest narzędziem analizy stworzonym przez analityków GE wraz z firmą konsultingową McKinsey & Company. Opiera się na założeniu, że największe znaczenie w podejmowaniu decyzji strategicznych mają dwa czynniki: atrakcyjność otoczenia (branży), w jakiej działa SBU, oraz zdolność SBU do zdobycia konkurencyjnej przewagi na danym rynku. Graficzną prezentację macierzy przedstawia rysunek 26.

<sup>160</sup> Portfel produktów przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym przedstawiają E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (red.) [w:] *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 188.



Macierz McKinseya, nazywana także macierzą atrakcyjności branżowej (przemysłu/sektora), zawiera 9 pól, na których ulokowane są SBU. W kolumnach przedstawiane są wartości danej dziedziny, a w wierszach pozycje konkurencyjne. O pozycji SBU decydują czynniki określające stopień atrakcyjności rynku oraz jej siłę rynkową. Wielkość koła wskazuje na wielkość sektora (ryнку), a zakreślone wycinki koła to udział produkcji badanego przedsiębiorstwa w sektorze. Macierz ta umożliwia porównanie danego przedsiębiorstwa z liderami na rynku. Analizie podlega otoczenie, ze zwróceniem uwagi na potencjalne szanse i zagrożenia.



**Rysunek 26. Macierz McKinseya (GE)**

Źródło: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 225.

Metoda pozwala wytyczyć strategię przedsiębiorstwa. Wynika z niej, że sukcesy przedsiębiorstwo może uzyskać na głównych rynkach, gdzie jego pozycja konkurencyjna jest mocna. Pozycje strategicznych jednostek biznesu i zalecane strategie w poszczególnych polach macierzy GE prezentuje tabela 27.

**Tabela 27. Zalecane strategie w polach macierzy GE**

Pozycja SBU na rynku	Atrakcyjność branży		
	Duża	Średnia	Mała
<b>Silna</b>	Inwestowanie i wzrost: poszukiwanie sposobu dominacji na rynku, maksymalne inwestycje.	Selektywny wzrost: ocena możliwości segmentacji rynku, próba inwestowania w najbardziej obiecujące segmenty, utrzymanie pozycji.	Selektywna analiza: utrzymanie poziomu inwestycji na poziomie minimalnym, maksymalizacja cash flow, szukanie dochodów.
<b>Umiarkowanie silna</b>	Selektywny wzrost: identyfikacja słabości firmy, wykorzystanie silnych stron, poszukiwanie przywództwa w wybranych segmentach.	Selektywna analiza opcji: specjalizacja, selektywne inwestycje, segmentacja rynku, identyfikacja segmentu wzrostu.	Maksymalizacja zysku, minimalne inwestycje, ograniczanie linii produktowych i przygotowanie do wycofania się z rynku.
<b>Słaba</b>	Selektywna analiza opcji: specjalizacja w niszach rynkowych, analiza możliwości wykupu firm o znaczących przewagach strategicznych.	Maksymalizacja zysku, próba specjalizacji i/lub przygotowanie do wycofania się z rynku.	Zgrane w czasie „żniwa” i wycofanie się z rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 154.

W celu ustalenia pozycji w macierzy należy w pierwszej kolejności wyodrębnić czynniki zewnętrzne oraz czynniki wewnętrzne.

**Czynniki zewnętrzne** związane z atrakcyjnością branży to<sup>161</sup>:

- wielkość rynku i wskaźniki wzrostu rynku,
- tempo wzrostu popytu,
- technologia i jej znaczenie,
- cykliczność,
- struktura konkurencji,
- bariery wejścia do sektora,
- rentowność branży,
- inflacja,
- ustawodawstwo,
- dostępność personelu,
- problemy socjalne, ochrony środowiska, polityczne i prawne.

**Czynniki wewnętrzne** odzwierciedlające pozycję firmy w danej branży lub stopień konkurencyjności produktów to<sup>162</sup>:

- relatywny udział w rynku,

<sup>161</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (red.), *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 190.

<sup>162</sup> Tamże oraz Z. Drążek, B. Niemczyński, *Zarządzanie strategiczne...* dz. cyt., s. 159.

- szerokość gamy produktów,
- efektywność dystrybucji,
- efektywność działu marketingu (promocji, reklamy),
- wydajność działu handlowego,
- jakość i niezawodność działu obsługi klienta,
- marka i image firmy,
- badania i rozwój,
- produkcja,
- zasoby finansowe,
- kompetencje kierownictwa.

Po wyszczególnieniu kryteriów oceny należy przeprowadzić ocenę punktową, która polega na wyliczeniu wartości ważonej atrakcyjności branży i pozycji konkurencyjnej i przebiega według następujących **etapów**<sup>163</sup>:

1. Ustalenie wag dla poszczególnych czynników. Wagi określają rangę (znaczenie/ważność) każdego z czynników. Należy pamiętać, że suma wag dla danej grupy czynników nie może być większa od 1.
2. Ocena poszczególnych czynników w celu różnicowania stopnia oddziaływania każdego z czynników. Jako skalę ocen przyjmuje się liczby z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza oddziaływanie słabe, a 5 – silne.
3. Obliczenie wartości ważonej przez pomnożenie wagi i oceny.
4. Obliczenie całkowitej wartości ważonej przez zsumowanie wartości ważonych dla poszczególnych czynników.

Zalecenia wynikające z macierzy GE dotyczą<sup>164</sup>:

- ekspansji i wzrostu – w odniesieniu do wszystkich SBU, którym sprzyja otoczenie i konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- selektywnego rozwoju,
- eksploatacji pozycji i wycofywania się – w odniesieniu do pozycji SBU w nie-sprzyjających warunkach wewnętrznych i otoczenia.

W podsumowaniu należy podkreślić, że dla konkretnego przedsiębiorstwa i branży lista czynników i skala ocen powinny zostać ustalone przez ekspertów, a otrzymane w ten sposób wyniki należy wykorzystać do oznaczenia osi macierzy oraz ustalenia pozycji produktów. Niewątpliwą zaletą tej metody jest bowiem różnorodność kryteriów oceny atrakcyjności danej branży, rynku i potencjału SBU. W zależności od wybranego kryterium firma może otrzymać odmienną ocenę. Przy kompleksowej ocenie należy stworzyć kilka macierzy umożliwiających wybór strategii, uwzględniając wszystkie interesujące aspekty danej organizacji. Jednak, jak zauważają niektórzy autorzy<sup>165</sup>, macierz GE nie jest szczególnie użyteczna dla przedsiębiorstw, które mają w swoim portfolio produkty w fazach wprowadzenia i wczesnego wzrostu oraz schyłku, dlatego zaproponowano kolejne macierze.

<sup>163</sup> Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 159.

<sup>164</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (red.), *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 191.

<sup>165</sup> Tamże.

#### 4.6.3. Macierz ADL

**Macierz Arthur D. Little (ADL)**, nazywana ADL Matrix, opracowano w firmie doradczej Arthur D. Little Inc. Opiera się ona na dwóch wielowymiarowych zmiennych:

- pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa – wyznaczonej przez 5 poziomów,
- dojrzałości rynku lub sektora – wyznaczonej zgodnie z cyklem życia produktu.

W tabeli 28 przedstawiono kryteria oceny stopnia dojrzałości rynku i zalecane przedsiębiorstwom strategie postępowania.

**Tabela 28. Strategiczne kierunki działań w metodzie ADL**

Pozycja konkurencyjna	Faza cyklu życia produktu			
	wprowadzanie	wzrost	nasycenie	starzenie się
<b>Dominująca</b>	zdobycie, utrzymanie udziału w rynku	utrzymanie pozycji, udziału w rynku	utrzymanie pozycji, wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji
<b>Mocna</b>	inwestowanie w celu poprawy pozycji, intensywne zwiększanie udziału w rynku	inwestowanie w celu poprawy pozycji, zdobycie udziałów w rynku	utrzymanie pozycji, wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji, wykorzystanie nadwyżki
<b>Korzystna</b>	selektywne zdobywanie udziałów w rynku, poprawa pozycji konkurencyjnej	próba poprawy pozycji, selektywne zdobywanie udziałów w rynku	minimalne inwestycje w celu utrzymania pozycji, poszukiwanie nowych nisz rynkowych	dobrze wykorzystanie nadwyżki lub stopniowe redukowanie aktywności
<b>Przeciętna</b>	selektywna poprawa pozycji konkurencyjnej	poszukiwanie lub utrzymanie niszy rynkowej	poszukiwanie niszy lub stopniowe redukowanie aktywów	stopniowe redukowanie aktywności
<b>Marginalna</b>	silna poprawa lub niepodejmowanie działalności	silna poprawa lub wycofanie się	stopniowe redukowanie aktywności	wycofywanie się

Źródło: Z. Dworzecki, *Marketing w firmie. Strategie produktowe rynkowe*, Przewodnik encyklopedyczny, Warszawa 1992, s. 45.

**Pozycja konkurencyjna** firmy (mierzona w relacji do konkurentów) wskazuje na jej siłę rynkową i jest określana przez jedną z **pięciu pozycji konkurencyjnych**<sup>166</sup>:

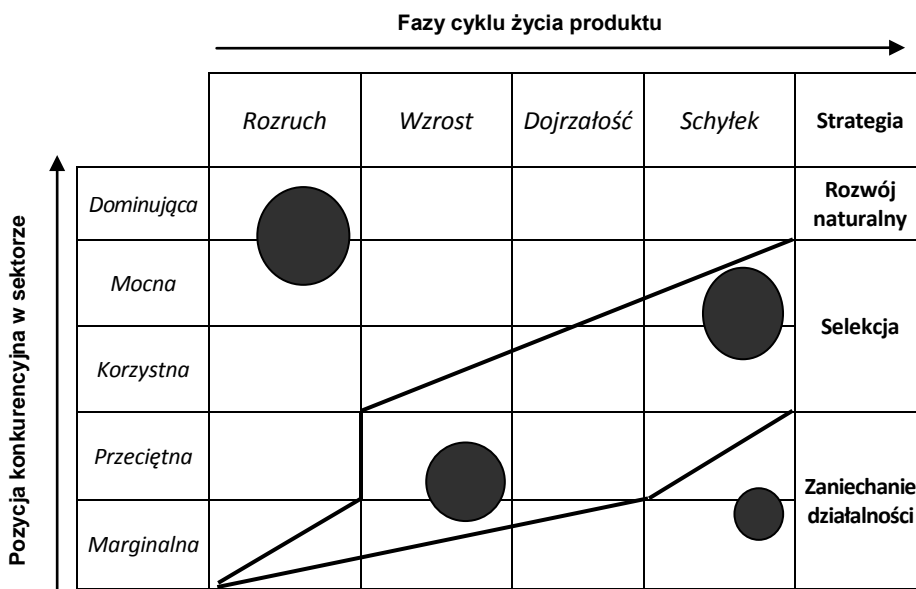
- **pozycję dominującą** – firma, ze względu na uprzywilejowaną pozycję w sektorze, jest w stanie samodzielnie realizować swoje zamierzenia i kontrolować zachowania głównych konkurentów;
- **pozycję mocną** – przedsiębiorstwo może prowadzić własną politykę w ramach sektora przez dłuższy okres;

<sup>166</sup> Z. Drążek, B. Niemczynowicz, dz. cyt., s. 163-165.

- **pozycję korzystną** – firma jest w stanie realizować wybraną strategię, być aktywną oraz utrzymać się na rynku w dłuższym okresie;
- **pozycję przeciętną** – przedsiębiorstwo dzięki przychylności konkurentów i osiąganiu zadowalających je wyników jest w stanie funkcjonować na rynku przez dłuższy okres;
- **pozycję słabą** – przedsiębiorstwo dzięki przychylności konkurentów i zadowalających wyników jest w stanie działać na rynku przez dłuższy czas;
- **pozycję marginalną** – firma odgrywa znikomą rolę, jeśli zostaną podjęte zdecydowane kroki naprawcze, może jednak utrzymać się na rynku.

Z kolei **dojrzałość rynku**, oparta na czterofazowym cyklu życia produktu, określa charakter oraz główny cel strategii i obejmuje fazy wprowadzania produktu na rynek. Z każdą z tych faz wiąże się inny sposób postępowania w przedsiębiorstwie oraz formułowania strategii przedsiębiorstwa<sup>167</sup>.

Podobnie jak w macierzy BCG i GE, tak i w macierzy ADL produkty przedstawione są za pomocą kół, których średnica jest proporcjonalna do wielkości udziału produktu w produkcji całego podmiotu. Analiza rozmieszczania produktów w macierzy ADL pozwala skorzystać z **zaleceń strategicznych**<sup>168</sup> (rys. 27):



**Rysunek 27. Graficzna prezentacja macierzy ADL**

Źródło: G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1993, s. 81.

<sup>167</sup> Tamże, s. 163.

<sup>168</sup> K. Kozioł, *Diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa*, [w:] K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008, s. 208.

- **rozwój naturalny** – dotyczy wyrobów przyszłościowych, które są w początkowej fazie cyklu życia tj. są wprowadzane na rynek oraz tych o ugruntowanej pozycji rynkowej i polega na angażowaniu w te wyroby potrzebnych środków, gdyż to decyduje o sukcesie firmy,
- **selekcja** – wiąże się z koniecznością wyselekcjonowania tych produktów, które po doinwestowaniu staną się konkurencyjne i zaczną przynosić zyski, jest to strategia przeciwstawna do rozwoju naturalnego,
- **zaniechanie działalności** – produkty znajdujące się w tej części macierzy powinny zostać wycofane z rynku, gdyż ich pozycja jest słaba.

Metoda ADL wyznacza pozycję strategiczną jednostki na rynku uwzględniając nie tylko wielkość udziału w rynku danej specjalności przedsiębiorstwa, ale też wskaźniki handlowe, finansowe, produkcyjne i technologiczne. Oceny dojrzałości sektora dokonuje się na podstawie listy wskaźników przedstawionych w tabeli 29.

**Tabela 29. Wskaźniki określające stopień dojrzałości sektora i ich ocena według metody ADL**

Wskaźniki	Faza dojrzałości			
	rozruch	wzrost	dojrzałość	starzenie się
<b>Stopa wzrostu rynku</b>	dużo szybszy niż DNB	szybszy niż DNB	równy lub niższy niż DNB	wzrost bardzo słaby lub zerowy, lub załamanie się wzrostu
<b>Potencjał wzrostu</b>	głównie niezadowolający	częściowo niezadowolający	ogólnie zadowolający	średnio zadowolający
<b>Gama wyrobów</b>	wąska, mało urozmaicona	szeroka, pomnażająca się	szeroka (racjonalizacja)	wąska (wyrób bazy) lub szeroka, jeżeli sektor rozpada się
<b>Liczba konkurentów</b>	często wzrasta	maksymalna, obniżająca się	stała lub obniżająca się	minimalna
<b>Podział rynku</b>	często bardzo rozczłonkowany	koncentracja narastająca	stabilny	skoncentrowany lub bardzo rozczłonkowany
<b>Stabilność udziału na rynku</b>	brak stabilności	narastająca stabilność	dość stały	stały
<b>Stabilność klientów</b>	brak stabilności	narastająca stabilność	stabilność	duża stabilność
<b>Łatwość wejścia na rynek</b>	łatwe	trudniejsze	bardzo trudne	mało ponętne
<b>Technologia</b>	szybka ewolucja, technologia mało znana	zmieniająca się	znana, dość łatwa	znana, łatwo dostępna

Źródło: A. Matczewski, *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE 1990, s. 161.

Podsumowując można stwierdzić, że opracowanie macierzy ADL pozwala na właściwą alokację zasobów oraz na sterowanie strategiami portfelowymi. Ułatwia podjęcie decyzji o posiadaniu produktów przyszłościowych, dojrzałych, które generują zyski na finansowanie innowacji produktowych oraz sygnalizuje kierownictwu, kiedy powinno wycofać się z nierentownych dziedzin działalności, tak by portfel był zbilansowany.

#### 4.6.4. Macierz Hofera

**Macierz** ta została opracowana przez C.W. Hofera i D.E. Schendela w odpowiedzi na ograniczenia innych metod analizy portfelowej (GE i ADL). Zmiennymi są fazy cyklu życia sektora i pozycja konkurencyjna firmy w danym sektorze. **Procedura opracowania macierzy Hofera obejmuje etapy**<sup>169</sup>:

- wydzielenie w organizacji strategicznych jednostek biznesu (SBU),
- określenie konkurencyjnej pozycji każdej SBU,
- ustalenie miejsca każdej SBU na krzywej cyklu życia produktu,
- formalizacja przyszłej strategii konkurencji dla danej SBU.

Macierz C.W. Hofera przedstawia rysunek 28.

		Pozycja konkurencyjna		
		wysoka	średnia	niska
Fazy rozwoju sektora	embrionalna	A		C
	start		B	
	wzrost	D		
	dojrzałość	F	E	G
	schyłek		H	

**Rysunek 28. Graficzna prezentacja macierzy Hofera**

Źródło: A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 51.

Koła w **macierzy Hofera** obrazują różne sytuacje SBU danym w sektorze, i tak<sup>170</sup>:

- SBU A – „dylematy”, czyli produkty, które cechuje mocna pozycja w sektorze o rozwojowym charakterze; oznacza to szansę ekspansji danej SBU ale przy wysokim stopniu ryzyka;
- SBU B – „rozwojowi zwycięzcy”, czyli SBU o mocnej pozycji w sektorze „startowym”; stanowią one szansę strategiczną dla przedsiębiorstwa, ale podobnie jak SBU A cechuje je wysoki stopień ryzyka;
- SBU C – „potencjalni przegrani”, zatem są to słabe SBU na rynku w fazie startu, które wymagają strategii selektywnego rozwoju;
- SBU E – „dojna krowa” i F – „producenci zysków”, którzy pełnią funkcję żywicieli, tj. generują zysk i zasilają inne SBU; F działa w bardziej konkurencyjnym otoczeniu;
- SBU G – „przegrani”, oznacza SBU o słabej pozycji konkurencyjnej w schyłkowej fazie rynku, które powinny być wycofywane przez przedsiębiorstwo;

<sup>169</sup> A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 50.

<sup>170</sup> Tamże, s. 51 oraz K. Koziół, dz. cyt., s. 211.

- SBU H – „przegranii” znajdujący się w fazie schodzenia z rynku; przed ich całkowitym wycofaniem należy jak najdłużej stosować strategię „zbierania żniw”.

Podsumowując stwierdzamy, że na bazie macierzy Hofera można prognozować przyszłość poszczególnych sektorów i podejmować działania umożliwiające zbilansowanie portfela produkcji przedsiębiorstwa. Można na jej podstawie podejmować działania w celu stworzenia optymalnego portfela produkcji. Jest ona traktowana jako podstawa diagnozy portfela służąca do wyznaczenia oczekiwanej struktury portfolio i osiągnięcia strategii w przyjętym horyzoncie czasowym. Metoda ta jest szczególnie przydatna do określania strategii produktów i rynków w przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanym portfelu wyrobów.

#### 4.6.5. Portfel technologiczny

Metoda **portfela technologicznego** powstała w latach osiemdziesiątych na podstawie macierzy ADL. Praktyka pokazała, że produkty nie zawsze przechodzą przez pełny cykl życia ze względu na przyspieszenie procesów innowacyjnych, które zachodzą w wielu gałęziach przemysłu. W związku ze skracaniem życia produktów poszukiwano metody na zbadanie tych SBU, które nie przeszły przez wszystkie fazy życia. Portfel technologiczny był odpowiedzią na takie zapotrzebowanie firm.

Portfel technologiczny (*technological wallet*) określany jest na podstawie stopnia atrakcyjności i pozycji przyszłej technologii w cyklu jej życia oraz wielkości potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa, mierzonego w relacji do największych konkurentów. Za kryteria oceny atrakcyjności technologii uznaje się<sup>171</sup>:

- możliwości rozwoju danej technologii,
- przebieg procesu upowszechniania się technologii,
- stopień jej standaryzacji,
- uniwersalność technologii,
- okres potrzebny na opracowanie i wdrożenie technologii.

W metodzie **portfela technologicznego etapy analizy** są podobne do portfela produkcji przedsiębiorstwa i obejmują<sup>172</sup>:

1. Grupowanie produktów według pokrewnych lub takich samych technologii.
2. Określenie poziomu atrakcyjności technologii według wymienionych kryteriów oceny (standaryzacji, uniwersalności, czasu niezbędnego do wdrożenia czy upowszechnienia, itd.).
3. Opracowanie prognozy przewidywanych zmian technologicznych w danym przemyśle i sektorach pokrewnych pod kątem pojawienia się nowych technologii oraz możliwości wejścia na rynek produktów substytucyjnych.
4. Określenie poziomu produkcji według obecnie stosowanych technologii i oszacowanie przewidywanego potencjału produkcyjnego, z ustaleniem zmian wynikających z prognoz przewidywanych zmian technologicznych.
5. Oszacowanie poziomu ryzyka wynikającego z utracenia przewagi wobec firm

<sup>171</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 212-213.

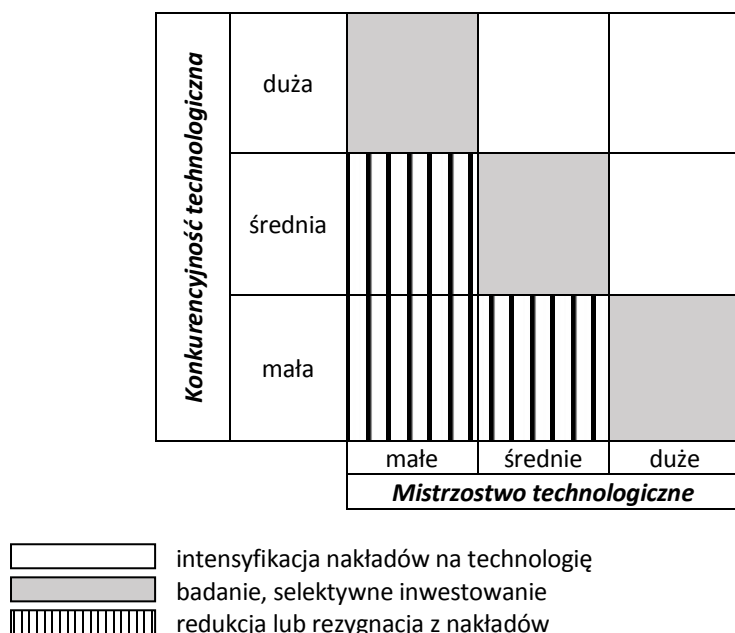
<sup>172</sup> Tamże, s. 213.



dysponujących bardziej atrakcyjnymi technologiami i większym potencjałem produkcyjnym.

6. Ocena możliwości zastosowania określonych strategii działania w przedsiębiorstwie w dziedzinie badań i rozwoju.

Graficzną ilustrację portfela technologicznego przedstawiono na rysunku 29.



**Rysunek 29. Graficzna prezentacja portfela technologicznego**

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 149.

Podsumowując można zauważyć, że portfel technologiczny ułatwia firmie generowanie zysków i osiągnięcie sukcesu na rynku, dzięki decyzjom menedżerów skierowanym na: inwestowanie w atrakcyjne technologie, selekcjonowanie technologii mało atrakcyjnych i rezygnowanie z inwestowania w źle stosowane technologie.

Ogólnie stwierdzić można, że metody analizy portfelowej pomagają menedżerom określić atrakcyjność produktów i technologii przedsiębiorstwa. Dzięki temu wpływają na przyjęcie określonej strategii działania, a także na podejmowanie decyzji dotyczących alokacji zasobów. Nie są jednak pozbawione wad, do których należą m.in. pomijanie kompetencji i kwalifikacji menedżerów; popełnianie błędów przy wyborze strategii, konflikt interesów między badanymi częściami organizacji chociażby co do sposobów finansowania SBU. Należy jednak podkreślić, że właściwe stosowanie metod analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa przez odpowiednio przygotowane do tego zespoły analityków istotnie determinuje sukces przedsiębiorstwa na rynku w długim okresie.

**Zagadnienia do dyskusji:**

1. Na czym polega analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa?
2. W jaki sposób przedsiębiorstwo może uzyskać dobrą pozycję konkurencyjną na rynku (w segmencie)?
3. Jakie działania powinno podjąć przedsiębiorstwo zdywersyfikowane, aby zachować właściwy portfel produktów?
4. W jaki sposób organizacja może zbadać własną konkurencyjność w sektorze oraz wskazać kluczowe kompetencje organizacji?
5. Które z metod, syntetyczne czy szczegółowe, poddają przedsiębiorstwo analizie wielopłaszczyznowej?
6. Za pomocą jakich metod analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwo może zidentyfikować swoje mocne i słabe strony?

## Rozdział 5

### Zintegrowane metody analizy strategicznej

#### 5.1. Istota analizy SWOT w przedsiębiorstwie

**Analiza SWOT** jest kompleksową metodą służącą do badania otoczenia przedsiębiorstwa oraz analizy jego wnętrza. Rozpoznanie sytuacji w bezpośrednim otoczeniu firmy oraz analiza i ocena własnych aktywów rynkowych stanowią podstawę do określenia strategicznej pozycji firmy i wyciągnięcia wniosków dotyczących kierunków jej rozwoju.

Punktem wyjścia sformułowania algorytmu procesu analizy SWOT jest odpowiedź na trzy zasadnicze pytania<sup>173</sup>:

1. Czym jest organizacja dziś?
2. Czym powinna być w przyszłości (wizja funkcjonowania)?
3. Jaka ma być droga uzyskania pożądanego stanu, jakie rozwiązania wybrać?

Na tej podstawie możemy utworzyć tzw. listę pytań strategicznych – bazę do rozwiązania algorytmu SWOT. Analiza SWOT jest metodą analizy atutów i słabości przedsiębiorstwa w warunkach okazji i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Konieczne jest zatem przeprowadzenie diagnozy mocnych i słabych stron organizacji.

**Mocne strony** określane są jako czynniki wpływające na poprawę sytuacji firmy i zdobycie przewagi konkurencyjnej bądź jako „kontrolowane zasoby”, które wyróżniają przedsiębiorstwo w sposób pozytywny w otoczeniu (np. fachowa kadra, pozycja lidera na rynku, ekonomia skali, własna sieć sprzedaży). **Słabe strony** to aspekty funkcjonowania organizacji, które ograniczają sprawność i mogą blokować jej rozwój w przyszłości, czyli pomniejszając dystans między nią a konkurencją (np. słaba technologia, małe zasoby finansowe). **Możliwości (okazje)** to atrakcyjne sytuacje, jakie stwarza firmie otoczenie, dzięki którym może zdobyć przewagę na rynku (wzrost popytu na produkt, zmiana wewnętrznego systemu wynagrodzeń, rozpoczęcie współpracy z zagranicznym kontrahentem, udana kampania reklamowa). **Trudności (zagrożenia)** to sytuacje powstające w otoczeniu, w wyniku których następuje pogorszenie się sytuacji w firmie. Generalnie powstają one bez udziału przedsiębiorstwa (np. zmiany systemu podatkowego, rosnąca konkurencja na rynku, produkty substytucyjne, polityka gospodarcza rządu).

Analiza SWOT obejmuje zatem dwa rodzaje analiz:

1. Analizę środowiska zewnętrznego, które wpływa na funkcjonowanie firmy, ale nad którym organizacja nie ma kontroli (np. niekorzystne regulacje prawne, wzrost liczby i znaczenia konkurencji, zmiana sytuacji politycznej), czyli szans i zagrożeń.
2. Analizę wewnętrznego potencjału firmy, prowadzonej działalności i możliwości rozwojowych niezależnych od środowiska, czyli mocnych i słabych stron organizacji.

---

<sup>173</sup> K. Oblój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), dz. cyt., s. 139.

W efekcie analizy SWOT otrzymujemy 4 listy – zestawienia najważniejszych, dobrze zdefiniowanych silnych stron i słabości oraz szans i zagrożeń dla firmy. Kolejnym krokiem jest połączenie diagnozy i prognozy na poziomie organizacji i jej otoczenia. Taka synteza jest konieczna do wytyczenia strategicznych celów organizacji; dzięki niej możemy określić zakres możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii. Strategia organizacyjna budowana przy pomocy SWOT opiera się na wykorzystaniu tych aspektów funkcjonowania firmy, które potraktowano jako jej silne strony oraz jako szanse w przyszłości. Aby możliwe było osiągnięcie postawionych celów, strategia powinna zakładać ograniczenie lub wyeliminowanie słabych stron. Lista zidentyfikowanych zagrożeń wskazuje zaś na te zjawiska oraz procesy w organizacji i otoczeniu, które bezwzględnie należy wziąć pod uwagę, gdyż mogą zakłócić lub nawet uniemożliwić osiągnięcie strategicznych celów. W tabeli 30 przedstawiono pytania ułatwiające opracowanie analizy SWOT.

**Tabela 30. Pytania pomocnicze do analizy SWOT**

<b>Pytania ułatwiające diagnozę silnych i słabych stron</b>	
1.	Jakie zasoby materialne i niematerialne posiada przedsiębiorstwo?
2.	Jakie są jego możliwości rozwoju?
3.	Jaką przewagę posiada nad konkurencją?
4.	Co unikatowego oferuje klientom?
5.	Jakie posiada doświadczenie w branży?
6.	Jaka jest efektywność marketingu?
7.	Jakie są zdolności innowacyjne?
8.	Jaka jest lokalizacja firmy?
9.	Jaka jest relacja ceny do jakości oferowanych usług?
10.	Czy przedsiębiorstwo posiada silną reputację i markę?
11.	Jakie cechy posiada kultura organizacyjna?
12.	Jaki posiada kapitał ludzki (zmotywowany, kompetentny, zintegrowany, kreatywny)?
13.	Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z jej interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi?
14.	Czy firma działa w sposób etyczny?
15.	Czy posiada własną technologię?
16.	Jakie są kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa?
<b>Pytania ułatwiające diagnozę szans i zagrożeń</b>	
1.	Jakie zmiany zachodzą w branży?
2.	Jakie są mocne i słabe strony konkurentów?
3.	Czy istnieje możliwość pojawienia się nowych konkurentów?
4.	Czy rynek jest duży, rosnący?
5.	Jak kształtują się bariery mobilności sektorowej?
6.	Jakie zmiany zachodzą w oczekiwaniach nabywców?
7.	Jakie nowe technologie pojawiają się w sektorze?
8.	Jakie zmiany zachodzą w otoczeniu polityczno-prawnym?
9.	Jakie są możliwości modyfikacji oferty i dostosowania jej do potrzeb rynku?
10.	Czy istnieje możliwość współpracy z nowymi partnerami?
11.	Jakie jest zagrożenie ze strony nowych produktów lub substytutów?

12. Czy istnieje ryzyko utraty kluczowych pracowników?
13. Czy branża jest podatna na wpływ pogody?
14. Czy branża jest podatna na wpływ tendencji globalnych?
15. Jaki jest stan gospodarki krajowej?
16. Jak kształtują się możliwości nabywcze ludności?
17. Jakie czynniki mogą ułatwić/zahamować rozwój przedsiębiorstwa?
18. Czy istnieje możliwość wejścia na nowe rynki?

Źródło: opracowanie własne

Analiza mocnych i słabych stron firmy na tle konkurentów pozwala wyodrębnić następujące sytuacje (tab. 31):

- bezwzględna przewaga – gdy firma przewyższa profilem swoich mocnych i słabych stron konkurentów,
- częściowa przewaga oparta na wybranych siłach,
- pozycja przeciętna, gdy profil mocnych i słabych stron firmy jest zbliżony do profilu konkurentów,
- pozycja słaba, gdy konkurenci przewyższają profilem swoich mocnych i słabych stron analizowaną firmę<sup>174</sup>.

**Tabela 31. Klasyfikacja pozycji przedsiębiorstwa ze względu na poziom mocnych i słabych stron**

<i>Małe słabe strony</i>	<b>BEZWZGLĘDNA PRZEWAGA</b>	<b>POZYCJA PRZECIĘTNA</b>
<i>Duże słabe strony</i>	<b>CZĘŚCIOWA PRZEWAGA</b>	<b>POZYCJA SŁABA</b>
	<i>Duże mocne strony</i>	<i>Małe mocne strony</i>

Źródło: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Warszawa 2001, s. 281.

Również ocena szans i zagrożeń pozwala na zidentyfikowanie czterech typowych sytuacji (tab. 32)<sup>175</sup>:

- idealne okazje, gdy szansom towarzyszy małe ryzyko zagrożeń,
- przedsięwzięcia stabilne, stwarzające okazje uzyskania niewielkich korzyści,
- przedsięwzięcia spekulacyjne, w sytuacji dużego zagrożenia, ale i dużych szans,
- przedsięwzięcia kłopotliwe, przy braku szans i znacznej liczbie zagrożeń.

<sup>174</sup> T. Gołębiowski, dz. cyt., s. 280.

<sup>175</sup> Tamże, s. 281.

**Tabela 32. Klasyfikacja przedsięwzięć gospodarczych ze względu na poziom szans i zagrożeń**

<i>Małe zagrożenia</i>	<b>IDEALNE OKAZJE</b>	<b>PRZEDSIĘWZIĘCIA STABILNE</b>
<i>Duże zagrożenia</i>	<b>PRZEDSIĘWZIĘCIA SPEKULACYJNE</b>	<b>PRZEDSIĘWZIĘCIA KŁOPOTLIWE</b>
	<i>Duże szanse</i>	<i>Małe szanse</i>

Źródło: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Warszawa 2001, s. 280.

Ogólne wytyczne analizy SWOT to unikać zagrożeń, wykorzystać szanse, wzmacniać słabe strony oraz opierać się na mocnych przesłankach<sup>176</sup>.

Podsumowując można stwierdzić, że analiza SWOT ma wiele zalet. Przede wszystkim cechuje ją prostota. Ponadto dzięki niej możliwe staje się włączenie uczestników organizacji do prac nad strategią, lepsze poznanie i zrozumienie przedsiębiorstwa przez kierownictwo, a także zwiększenie możliwości wzajemnego porozumiewania się. W praktyce jej zastosowanie wiąże się jednak często z popełnianiem szeregu błędów tj. pomijanie fazy prognozowania i uwzględnianie głównie czynników obecnych, niewłaściwa klasyfikacja czynników bądź brak uwzględniania szans i zagrożeń wynikających z procesu globalizacji.

## 5.2. Istota i procedura przeprowadzania analizy TOWS/SWOT w przedsiębiorstwie

**Analiza TOWS/SWOT** to kompleksowa metoda analizy strategicznej badająca zarówno otoczenie organizacji, jak również jej wnętrze. Nazwa metody jest akronimem od słów:

- Threats** – zagrożenia w otoczeniu
- Opportunities** – szanse w otoczeniu
- Weaknesses** – słabe strony firmy
- Strenghts** – mocne strony przedsiębiorstwa

Podobnie jak metoda SWOT opiera się ona na prostym schemacie klasyfikacji czynników wpływających na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji na (tab. 33)<sup>177</sup>:

- zewnętrzne pozytywne – szanse,
- zewnętrzne negatywne – zagrożenia,
- wewnętrzne pozytywne – mocne strony,
- wewnętrzne negatywne – słabe strony.

<sup>176</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 219.

<sup>177</sup> Tamże, s. 236.

**Tabela 33. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w analizie TOWS/SWOT**

<i>zewnętrzne</i>	<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<i>wewnętrzne</i>	<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
	<i>pozytywne</i>	<i>negatywne</i>

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 236.

Istotą metody jest rozpoznanie i skonfrontowanie szans i zagrożeń występujących w otoczeniu z możliwościami przedsiębiorstwa wyrażonymi jego silnymi i słabymi stronami. Chodzi o to, by dzięki mocnym stronom wykorzystywać szanse, zmniejszać siłę negatywnych oddziaływań zagrożeń, natomiast informacje o przewadze słabych stron lub zagrożeń wykorzystać do poszukiwania sposobów minimalizacji ich niekorzystnego wpływu na strategię przedsiębiorstwa. Przykładowe elementy analizy przedstawia tabela 34.

**Tabela 34. Elementy analizy TOWS/SWOT**

<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wyróżniające kompetencje</li> <li>✓ pozycja lidera na rynku</li> <li>✓ ekonomia skali</li> <li>✓ zasoby finansowe</li> <li>✓ innowacyjność</li> <li>✓ reputacja</li> <li>✓ przywództwo technologiczne</li> <li>✓ wypróbowana kadra kierownicza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ słabe zasoby rzeczowe i ludzkie</li> <li>✓ brak wyróżniających kompetencji</li> <li>✓ słaby wizerunek firmy na rynku</li> <li>✓ niewielkie zasoby finansowe</li> <li>✓ brak wyraźnego kierunku strategicznego</li> <li>✓ niska rentowność</li> <li>✓ przestarzałe urządzenia</li> <li>✓ wysokie koszty jednostkowe</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nowe rynki</li> <li>✓ nowe produkty</li> <li>✓ integracja pozioma lub pionowa</li> <li>✓ wzrost rynku</li> <li>✓ zmiany demograficzne</li> <li>✓ dywersyfikacja produktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wejście nowych konkurentów</li> <li>✓ produkty substytucyjne</li> <li>✓ niskie tempo wzrostu rynku</li> <li>✓ polityka gospodarcza rządu</li> <li>✓ recesja</li> <li>✓ wzrost siły przetargowej dostawców lub odbiorców</li> </ul>

Źródło: L. Garbarski, W Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2000, s. 107 oraz Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 181-182.

Metoda TOWS/SWOT składa się z dwóch komplementarnych względem siebie analiz<sup>178</sup>:

1. Analizy SWOT
2. Analizy TOWS

**Analiza SWOT** jako element syntetycznej metody TOWS/SWOT określana jest często jako podejście „**od wewnątrz do zewnątrz**”, gdyż polega na wcześniejszym rozpoznaniu słabych i mocnych stron organizacji, a następnie konfrontacji ich z otoczeniem. Ma ona na celu identyfikację tych cech firmy, dzięki którym organizacja może budować pozycję konkurencyjną w otoczeniu. Podejście to jest charakterystyczne dla podmiotów, które mogą sobie pozwolić na agresywne działania.

W analizie SWOT posługujemy się następującym zbiorem pytań:

1. Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą się pojawić?
2. Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?
3. Czy zidentyfikowane siły pozwolą przezwyciężyć zagrożenia, które mogą się pojawić?
4. Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?

**Analiza TOWS** stanowi podejście komplementarne w stosunku do analizy SWOT. Określana jest mianem podejścia „**od zewnątrz do wewnątrz**”, gdyż polega ona na badaniu wpływu czynników znajdujących się w otoczeniu organizacji na jej wewnętrzny potencjał. Jest to podejście charakterystyczne dla przedsiębiorstw w początkowym stadium rozwoju. Przyjmuje założenie, że otoczenie przedsiębiorstwa determinuje strategię organizacji i w tej sytuacji strategia staje się umiejętnością grą mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa, by skutecznie adaptować się do sygnałów płynących z otoczenia.

W analizie TOWS posługujemy się następującym zbiorem pytań:

1. Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, osłabiają zidentyfikowane siły?
2. Czy szanse, które mogą się pojawić, spotęgują zidentyfikowane siły?
3. Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgują występujące słabości?
4. Czy szanse, które mogą się pojawić, pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?

**Analiza TOWS/SWOT** jako połączenie dwóch powyżej scharakteryzowanych podejść stanowi narzędzie badania efektu synergii występującego między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi oferując cztery normatywne strategie pozwalające wyznaczyć opcje strategicznego działania firmy (tab. 35).

---

<sup>178</sup> K. Obłój, dz. cyt., s. 182 i nast.



**Tabela 35. Macierz normatywnych strategii działania**

<i>sily</i>	<b>STRATEGIA AGRESYWNA MAXI-MAXI</b>  Specjalizacja Rozwój rynku Rozwój wyrobu Innowacje	<b>STRATEGIA KONSERWATYWNA MAXI-MINI</b>  Integracja pozioma Dywersyfikacja koncentryczna
	<b>STRATEGIA KONKURENCYJNA MINI-MAXI</b>  Integracja pionowa Dywersyfikacja konglomeratowa	<b>STRATEGIA DEFENSYWNA MINI-MINI</b>  Transformacja Dezinwestycje
<i>słabości</i>		
	<i>szanse</i>	<i>zagrożenia</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 182 oraz J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1999, s. 98.

**Strategia maxi-maxi** – dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś – szanse. To strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Przykładem może być firma, która posiada nowoczesną technologię i duży potencjał produkcyjny, natomiast przy szybko wzrastającym rynku może inwestować w nowe produkty i zdobywać nowe segmenty.

**Strategia mini-maxi** – w tym przypadku przedsiębiorstwo ma przewagę słabych stron nad mocnymi, przy czym sprzyja mu układ warunków zewnętrznych. Strategia przedsiębiorstwa polega na wykorzystywaniu szans przy jednoczesnym zmniejszeniu lub poprawieniu niedociągnięć wewnętrznych. Przykładem może być dążenie firmy będącej w słabej sytuacji finansowej do zawarcia aliansu strategicznego z innymi przedsiębiorstwami w celu wykorzystania szans związanych z otwieraniem się nowych rynków zbytu.

**Strategia maxi-mini** – źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo próbuje przewyciężyć zagrożenia wykorzystując maksymalnie swoje liczne mocne strony. Przykładowo w warunkach malejącego popytu przedsiębiorstwo o dobrej pozycji konkurencyjnej może realizować strategię eliminowania z rynku bądź wykupienia jednego z konkurentów i przejęcia jego udziałów rynkowych.

**Strategia mini-mini** – dotyczy sytuacji, w której firma jest pozbawiona szans rozwojowych, działa w nieprzychylnym otoczeniu, ma mały potencjał. Nie posiada również szczególnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom i wykorzystać do poprawienia swoich słabości. Strategia ta sprowadza się – w wersji pesymistycznej – do likwidacji przedsiębiorstwa, zaś optymistycznej do starań o przetrwanie na rynku lub łączenie się z innymi firmami w postaci fuzji, związków kooperacyjnych, itp.<sup>179</sup>

<sup>179</sup> K. Obłój, dz. cyt., s. 182-183 oraz G. Gierszewska, M. Romanowska M., dz. cyt., s. 240-241.

Z analizy TOWS/SWOT wynikają także cztery *strategie rynkowe* (tab. 36):

- **strategia lidera** – charakterystyczna dla rynków nasyconych. Jest ona realizowana przez doskonalenie narzędzi marketingowych i ekspansywne rozwijanie rynku, gdyż są to jedyne sposoby zwiększania zysków przez liderów rynkowych. Dążą oni do poprawy swojej pozycji np. przez jednoczesne zwiększanie udziału rynkowego i zysku dzięki obniżaniu kosztów jednostkowych;
- **strategia pretendenta** – dotyczy podmiotów o zbliżonej pozycji do liderów rynkowych, ale mniejszym udziale w rynku. W celu rozszerzenia rynku zaleca się tu innowacyjność, rozwój kanałów marketingowych i intensyfikację promocji;
- **strategia naśladowcy** – dotyczy firm kopiujących produkty istniejące na rynku. Są to wyroby o podobnej jak markowe nazwie, logo czy barwach. W ten sposób firmy te ograniczają koszty reklamy, promocji i badań rynku;
- **strategia specjalisty** – dotyczy firm oferujących wąski asortyment produktów pod znaną marką, zwykle w niszach rynkowych<sup>180</sup>.

**Tabela 36. Strategie rynkowe wynikające z macierzy TOWS/SWOT**

<i>siły</i>	<b>STRATEGIA LIDERA</b>	<b>STRATEGIA PRETENDENTA</b>
<i>słabości</i>	<b>STRATEGIA SPECJALISTY</b>	<b>STRATEGIA NAŚLADOWCY</b>
	<i>szanse</i>	<i>zagrożenia</i>

Źródło: M. Grzybowski, *Strategie z portfelem*, „Życie Gospodarcze” 1998, nr 2.

Procedura przeprowadzania analizy TOWS/SWOT obejmuje<sup>181</sup>:

1. Zdefiniowanie listy szans, zagrożeń, słabych i silnych stron organizacji.
2. Przypisanie poszczególnym czynnikom wag określający ich istotność z punktu widzenia ich wpływu na możliwość rozwoju organizacji.
3. Równoległe, tzn. „z zewnątrz do wewnątrz” i „od wewnątrz na zewnątrz”, zbadanie relacji między czynnikami:
  - a) w przypadku stwierdzenia występowania relacji między rozpatrywaną parą, w tabeli na przecięciu wiersza i kolumny wstawiamy 1, przy braku powiązań 0,
  - b) po zdefiniowaniu relacji sumujemy liczbę interakcji w wierszach i kolumnach, a otrzymany wynik mnożymy przez wagę określającą istotność każdego składnika. Dodatkowo możemy czynnikom nadać rangę wskazującą na najsilniej oddziaływujący (kolejność rang w kolumnach) i najbardziej podatny na wpływ (kolejność rang w wierszach),

<sup>180</sup> L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2005, s. 115-116.

<sup>181</sup> K. Obłój, dz. cyt., s. 183-185.

- c) sumujemy wszystkie stwierdzone interakcje oraz iloczyny interakcji i wag, a wyniki wpisujemy do zestawienia zbiorczego. Ta suma iloczynów, która wykazuje wartość największą, wskazuje na strategię, którą powinna wybrać firma.

W tabeli 37 przedstawiono przykład badania relacji między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Warto podkreślić, że analiza TOWS/SWOT jest analizą dynamiczną. Strategia opracowana na jej podstawie powoduje zmiany w strategiach konkurentów, a zatem zmieniają się również początkowe warunki przyjęte do badania. Z tego też powodu powinna ona stanowić ciąg analiz prowadzonych w czasie realnym, a nie działanie jednorazowe<sup>182</sup>.

Podsumowując można stwierdzić, że korzystanie z metody TOWS/SWOT w celu określania pozycji przedsiębiorstwa może być pomocne w zrozumieniu źródeł niepowodzeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz jego szans i ograniczeń rozwojowych. Dlatego też dopiero zestawienie i porównanie wyników obydwu części analizy umożliwia wyprowadzenie wniosków. Należy jednak pamiętać, że obecnie na uzyskanie przewagi konkurencyjnej składa się wiele czynników, nie tylko nowoczesna technika, starannie uporządkowane procesy działania, ale także szybkość podejmowania decyzji, wykorzystywania intuicji, akceptacji ryzyka, ale przede wszystkim zdolności adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego.

---

<sup>182</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Autorski model zarządzania wiedzą w organizacji*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), 8.02.2008.

**Tabela 37. TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgują występujące słabości?**

<div>Zagrożenia</div> <div>Słabości</div>	Rozwój konkurencji	Unifikacja produktów	Spadek zapotrzebowania na badania rynku	Pojawienie się substytutów	Zmiany polityczne i gospodarcze	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Mała skuteczność dotarcia do klienta	1	0	1	1	1	0,2	4	0,8	2
Mała lojalność pracowników	1	0	0	0	0	0,3	1	0,3	4
Mała liczba stałych klientów	1	1	1	1	1	0,2	5	1,0	1
Brak raportów	1	0	0	0	0	0,15	1	0,15	5
Niski stopień dywersyfikacji	1	1	1	1	1	0,15	5	0,75	3
Waga	0,4	0,4	0,1	0,05	0,05				
Liczba interakcji	5	2	3	3	3				
Iloczyn wag i interakcji	2,0	0,8	0,3	0,15	0,15				
Ranga	1	2	3	4/5	4/5				
Suma interakcji	32/2								
Suma iloczynów								6,4	

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 196.

### 5.3. Charakterystyka metody SPACE

**Analiza SPACE** (Strategic Position and Action Evaluation) została opracowana przez A.J. Rowe'a, R.O. Masona oraz K.E. Dickela w celu badania ogólnej zdolności rozwojowej firmy. To metoda oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa oparta na agregacji zewnętrznych i wewnętrznych wymiarów określających stan przedsiębiorstwa. Przestrzeń identyfikacji pozycji firmy określają tu cztery wieloczynnikowe zmienne tworzące pólno układu współrzędnych:

- dwie zmienne dotyczące zasobów firmy, które odzwierciedlają jej siłę finansową oraz przewagę (pozycję) konkurencyjną,
- dwie zmienne dotyczące otoczenia: siła sektora oraz stabilność otoczenia.

Istotnym założeniem tej metody jest przeciwstawienie sobie wymiaru siły sektora i pozycji konkurencyjnej, co wynika z faktu, że niska pozycja może być rekompensowana atrakcyjnością branży i odwrotnie. Podobne uzasadnienie znajduje umiejscowienie w kontrapozycji stabilności otoczenia oraz siły finansowej firmy, gdyż znaczne zasoby finansowe umożliwiają sprawniejsze funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu, natomiast otoczenie stabilne nie wymaga tak dużych nakładów.

W zależności od typu analizowanej organizacji i specyfiki rynku należy dobrać zestaw czynników opisujących każdy z analizowanych wymiarów. Przykładowy ich zbiór przedstawiono w tabeli 38.

Postępowanie badawcze w omawianej metodzie obejmuje następujące **etapy**<sup>183</sup>:

1. Identyfikacja czynników określających cztery analizowane wymiary firmy.
2. Kwantyfikacja czynników za pomocą metody punktacji. Przyjmuje się następującą skalę:
  - a) dla siły sektora (IS) oraz potencjału finansowego firmy (FS) od oceny najniższej (+1) do oceny najwyższej (+6),
  - b) dla stabilności otoczenia (ES) i przewagi konkurencyjnej (CA) od oceny najwyższej (-1) do oceny najniższej (-6).
3. Obliczenie średniej wartości punktowej poszczególnych wymiarów jako średniej arytmetycznej ocen czynników opisujących poszczególne zmienne.
4. Obliczenie wartości współrzędnych x i y poprzez dodanie do siebie kryteriów leżących na tej samej osi (wartość parametru x otrzymuje się poprzez zsumowanie średnich ocen wymiarów IS i CA, a wartość parametru y poprzez zsumowanie średnich ocen wymiarów FS i ES).
5. Budowa układu współrzędnych i określenie pozycji strategicznej firmy poprzez umieszczenie współrzędnych x i y w układzie.

---

<sup>183</sup> Por. A. Stabryła, dz. cyt., s. 362-364.

**Tabela 38. Determinanty wymiarów zewnętrznych i wewnętrznych**

Wymiary zewnętrzne	Wymiary wewnętrzne
<p><b>Siła sektora</b> (IS – Industry Strength):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– tempo wzrostu rynku</li> <li>– wielkość rynku</li> <li>– stabilność finansowa</li> <li>– wykorzystanie zasobów</li> <li>– intensywność wzrostu kapitału</li> <li>– bariery wejścia na rynek</li> <li>– bariery wyjścia z rynku</li> <li>– produktywność</li> <li>– zagrożenie ze strony dostawców</li> <li>– zagrożenie ze strony odbiorców</li> <li>– natężenie konkurencji</li> </ul>	<p><b>Potencjał finansowy</b> (FS – Financial Strength):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zwrot z inwestycji</li> <li>– leverage (specjalne źródła finansowania)</li> <li>– płynność finansowa</li> <li>– kapitał obrotowy</li> <li>– przepływy pieniężne</li> <li>– łatwość zmiany rynku</li> <li>– ryzyko branżowe</li> <li>– poziom zadłużenia</li> <li>– wielkość obrotu</li> </ul>
<p><b>Stabilność otoczenia</b> (ES – Environmental Stability):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany w technologii</li> <li>– stopa inflacji</li> <li>– poziom cen wyrobów</li> <li>– bariery wejścia na rynek</li> <li>– intensywność działania konkurencji</li> <li>– elastyczność cenowa popytu</li> <li>– wahania stóp procentowych</li> <li>– wahania kursów walut</li> <li>– sezonowość</li> <li>– zmiany przepisów</li> </ul>	<p><b>Przewaga konkurencyjna</b> (CA – Competitive Advantage):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w rynku</li> <li>– sprawność dystrybucji</li> <li>– zdolność oddziaływania na odbiorców i/lub dostawców</li> <li>– jakość wyrobów</li> <li>– cykl życia wyrobów</li> <li>– lojalność klientów</li> <li>– wykorzystanie potencjału wytwórczego,</li> <li>– cena</li> <li>– szerokość asortymentu</li> <li>– lokalizacja</li> <li>– sprawność organizacyjna firmy</li> <li>– wizerunek firmy</li> <li>– technologiczne know-how</li> <li>– nadzór nad dostawcami i systemem dystrybucji</li> </ul>

Źródło: H. Rowe, R. Mason, K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*, Addison-Wesley, 1982, s. 155-156.

Każda ćwiartka układu współrzędnych wyraża przedział jednej z czterech możliwych **strategii działania** (rys. 30)<sup>184</sup>:

- **strategii agresywnej** dotyczącej firm o znacznym potencjale finansowym i dużej przewadze konkurencyjnej, działających w atrakcyjnym sektorze oraz otoczeniu o niskim stopniu turbulencji. Polega ona na agresywnej penetracji rynku, rozwoju rynku lub produktów, integracji w przód lub wstecz bądź dywersyfikacji działalności,

<sup>184</sup> L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2005, s.119-120.

- **strategii konkurencyjnej**, dotyczącej firm o średniej pozycji konkurencyjnej działających na atrakcyjnym rynku lub silnej pozycji na średnio atrakcyjnym rynku ale w niestabilnym otoczeniu. Problemem jest tu słaba kondycja finansowa. Zalecenia strategiczne dotyczą penetracji rynku, rozwoju rynku lub produktu, integracji oraz zawierania spółek joint ventures w celu pozyskania nowych źródeł kapitału,
- **strategii konserwatywnej**, zalecanej dla firm o silnej pozycji finansowej, ale średniej pozycji konkurencyjnej i mało atrakcyjnym rynku lub słabej pozycji w średnio atrakcyjnym sektorze. Firma taka powinna dążyć do poprawy pozycji konkurencyjnej w oparciu o posiadany potencjał finansowy bez podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. W tym przypadku zaleca się obok penetracji rynku i poszukiwania segmentów bardziej atrakcyjnych, doskonalenie produktu oraz dywersyfikację koncentryczną,
- **strategii defensywnej**, właściwej dla firm słabych finansowo, działających w turbulentnym otoczeniu i średnio atrakcyjnym sektorze, cechujących się dodatkowo słabą pozycją konkurencyjną lub mających średnią pozycję na mało atrakcyjnym rynku. Firmy takie powinny unikać zagrożeń i dążyć do wzmocnienia swoich słabych stron poprzez np. obniżkę kosztów czy redukcję asortymentu. W skrajnym przypadku zaleca się ograniczenie działalności i wycofywanie z rynku.

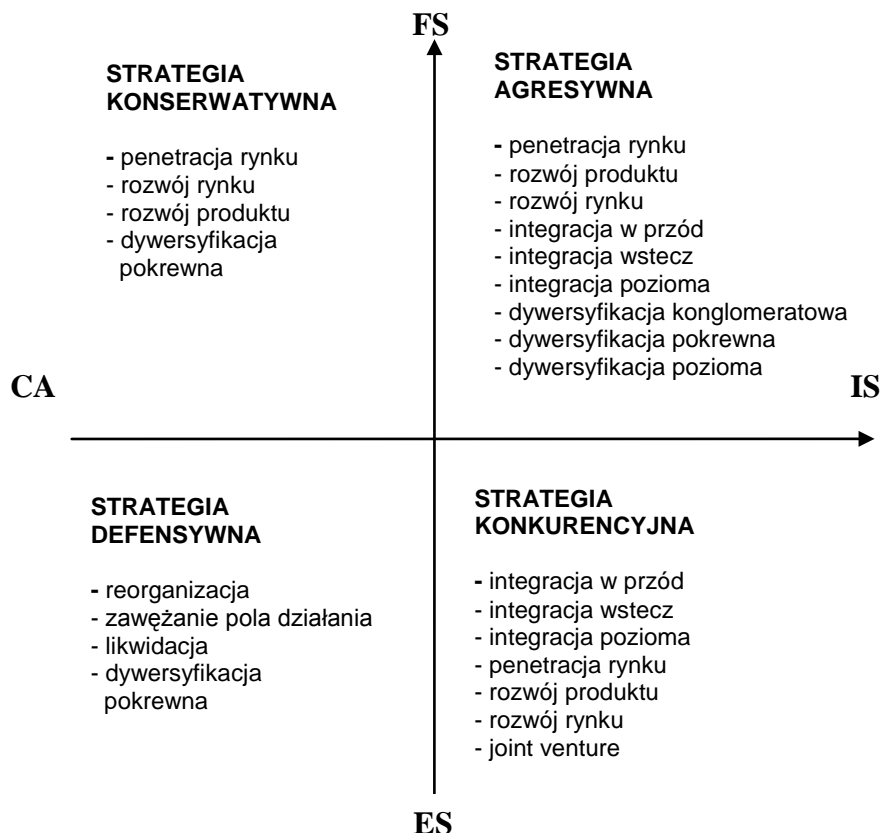
**Metoda SPACE** wyznacza jedynie ogólne ramy dla procesu formułowania strategii organizacji bez podawania konkretnych wskazówek metodycznych<sup>185</sup>. Autorzy nie precyzują, w jaki sposób identyfikować czynniki najlepiej charakteryzujące sytuację konkretnego przedsiębiorstwa. Ponadto niektóre zmienne pojawiają się wielokrotnie, co nie jest błędem, a oznacza jedynie, że należy je rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Wśród innych słabości wyróżnić można dużą rolę intuicji i subiektywizmu oraz brak wskazówek co do sposobu oceny poszczególnych kryteriów<sup>186</sup>. Zasadniczą wadą omawianej metody jest jednak przyjęcie założenia o jednakowym znaczeniu poszczególnych czynników we wszystkich typach organizacji. Wadę tę można wyeliminować wprowadzając system wag dla poszczególnych zmiennych. W takim przypadku wartość średnią oblicza się na podstawie zmiennych zoperacjonalizowanych<sup>187</sup>.

W tabeli 39 przedstawiono analizę SPACE dla przykładowego przedsiębiorstwa. Jej wynik zilustrowano na rysunku 31 w celu określenia sugerowanej strategii rozwoju. Z analizy wynika, że badane przedsiębiorstwo powinno zastosować strategię agresywną. Metoda SPACE oprócz wyboru strategii oferuje też pomoc w identyfikacji opcji strategicznej.

<sup>185</sup> M. Liściński, dz. cyt., s. 256-257.

<sup>186</sup> P. Czarniecki, *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, WSP-NLU, Nowy Sącz 2000, s. 128-135.

<sup>187</sup> W. Nasierowski, B. Mikuła, *SPACE - praktyczna metoda wyboru strategii*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 1.



**Rysunek 30. Układ współrzędnych SPACE**

Źródło: H. Rowe, R. Mason, K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*, Addison-Wesley, 1982, s. 155 oraz F.R. David, *Strategic management*, Merrill Publishing, Ohio 1989, s. 209-210.



**Tabela 39. Analiza SPACE przedsiębiorstwa „X”**

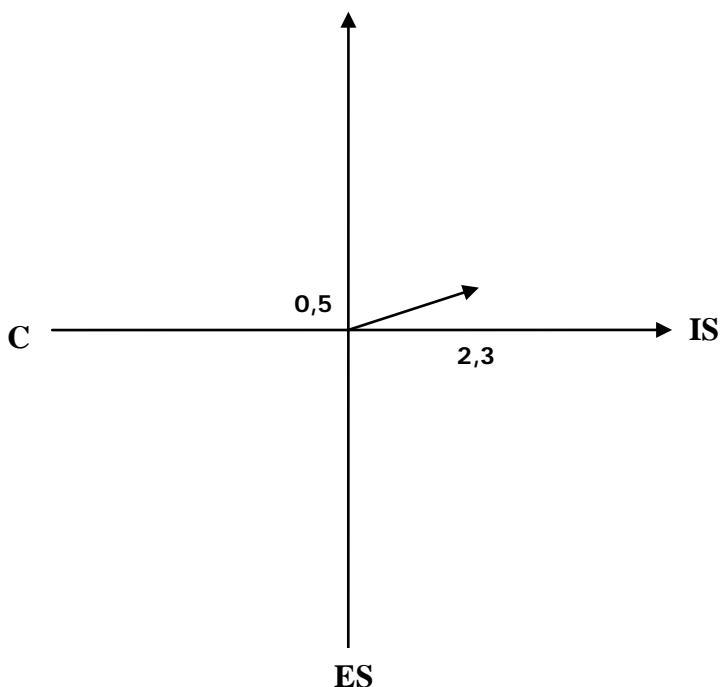
Pozycja wewnętrzna				Pozycja zewnętrzna			
<i><b>Sila finansowa przedsiębiorstwa (FS)</b></i>	<i>Ocena 1-6</i>	<i>Waga 0-1</i>	<i>Ocena ważona</i>	<i><b>Stabilność sektora (ES)</b></i>	<i>Ocena 1-6</i>	<i>Waga 0-1</i>	<i>Ocena ważona</i>
<b>Kryteria oceny:</b>				<b>Kryteria oceny:</b>			
1. Płynność finansowa	2	0,2	0,4	1. Zmiany technologiczne	2	0,2	0,4
2. Kapitał obrotowy	4	0,1	0,4	2. Poziom inflacji	2	0,2	0,4
3. Przepływ gotówki	3	0,1	0,3	3. Poziom cen wyrobów	3	0,2	0,6
4. Poziom zadłużenia	1	0,2	0,2	4. Bariery wejścia na rynek	5	0,3	1,5
5. Zwrot z inwestycji	6	0,4	2,4	5. Elastyczność cenowa popytu	3	0,1	0,3
<b>Suma</b>			<b>+3,7</b>				<b>-3,2</b>
<i><b>Zdolność konkurencyjna firmy i jej pozycja rynkowa (CA)</b></i>	<i>Ocena 1-6</i>	<i>Waga 0-1</i>	<i>Ocena ważona</i>	<i><b>Atrakcyjność sektora (IS)</b></i>	<i>Ocena 1-6</i>	<i>Waga 0-1</i>	<i>Ocena ważona</i>
<b>Kryteria oceny:</b>				<b>Kryteria oceny:</b>			
1. Udział w rynku	1	0,2	0,1	1. Tempo wzrostu rynku	5	0,3	1,5
2. Szerokość asortymentu	2	0,2	0,4	2. Natężenie konkurencji	2	0,1	0,2
3. Jakość wyrobów	6	0,3	1,8	3. Wielkość rynku	4	0,3	1,2
4. Lokalizacja	3	0,1	0,3	4. Bariery wejścia	6	0,3	1,8
5. Wizerunek firmy	1	0,2	0,2	5. Know-how	4	0,1	0,4
<b>Suma</b>			<b>-2,8</b>				<b>+5,1</b>

Źródło: opracowanie własne

**Wyznaczenie trajektorii:**

$$\text{Zmienna X} = \text{CA} + \text{IS} = (-2,8) + 5,1 = 2,3$$

$$\text{Zmienna Y} = \text{FS} + \text{ES} = 3,7 + (-3,2) = 0,5$$



**Rysunek 31. Wyznaczenie trajektorii strategicznej**

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z rysunku 32, organizacja znając swoją pozycję konkurencyjną w wyniku zastosowania analizy SPACE ma do wyboru kilka możliwości zależnie od kąta nachylenia wektora wypadkowego powstałego w wyniku porównania czterech kryteriów syntetycznych. I tak dla<sup>188</sup>:

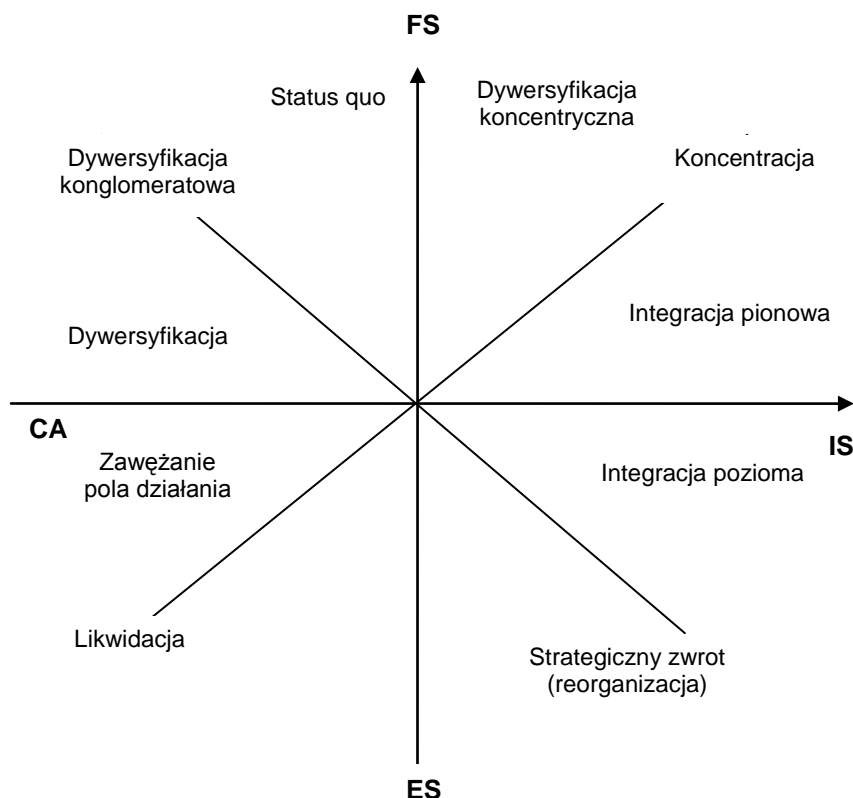
- a) strategii agresywnej:
  - integracja pionowa,
  - koncentracja,
  - dywersyfikacja koncentryczna.
- b) strategii konserwatywnej:
  - utrzymanie status quo,
  - dywersyfikacja konglomeratowa,
  - dywersyfikacja.
- c) strategii defensywnej:
  - ograniczenie działalności,
  - likwidacja.

---

<sup>188</sup> M. Lisiński, dz. cyt., s. 286-291.

- d) strategii konkurencyjnej:
- reorganizacja,
  - integracja pozioma.

Jak widać granice między opcjami strategicznymi w metodzie SPACE nie są ostre, stąd niejednokrotnie decyzje strategiczne w zakresie wyboru właściwej strategii działania w celu podjęcia jednoznacznych rozstrzygnięć wymagają zastosowania innych metod analizy.



**Rysunek 32. Model opcji strategicznych w metodzie SPACE**

Źródło: H. Rowe, R. Mason, K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*, Addison-Wesley, 1982, s. 205.

Podsumowując można stwierdzić, że metoda SPACE umożliwia identyfikację pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w danej branży oraz wybór właściwej dla niej opcji działania. Stanowi ona technikę oceny wielokryterialnej, gdyż wykorzystuje szeroki zbiór zmiennych opisujących poszczególne obszary przedsiębiorstwa. Mimo posiadanych zalet, wyników uzyskanych przy jej zastosowaniu nie należy traktować bezkrytycznie, z uwagi na fakt, iż stanowią one pewne uproszczenie rzeczywistości.

**Zagadnienia do dyskusji:**

1. Dlaczego analiza TOWS/SWOT oraz SPACE uważane są za najbardziej zintegrowane metody analizy strategicznej?
2. Jaką rolę w procesie zarządzania strategicznego odgrywają kompleksowe metody analizy strategicznej?
3. Na czym polega dynamiczny charakter zintegrowanych metod analizy strategicznej?

## Rozdział 6

### Studia przypadków i ćwiczenia praktyczne

#### 6.1. Podstawowe kategorie zarządzania strategicznego w praktyce

##### 6.1.1. Formułowanie wizji, misji i celów przedsiębiorstwa

###### Ćwiczenie 1

Na podstawie wybranej firmy odpowiedz na poniższe pytania:

1. Dlaczego firma zajmuje się prowadzeniem takiego a nie innego biznesu?
2. W czym jej oferta jest lepsza od konkurencji?
3. Jaki unikatowy wkład wnosi firma?
4. Co chcieliby pracownicy, aby mówiono o ich firmie?
5. Co takiego, co inni uważają za niemożliwe, staje się możliwe dzięki tej firmie?
6. Jak firma mogłaby wyglądać w idealnych warunkach?

Na podstawie odpowiedzi na powyższe pytania sformułuj wizję firmy używając nie więcej niż 30 słów.

###### Ćwiczenie 2

Na podstawie wybranej firmy odpowiedz na poniższe pytania:

1. Jaki jest rynek docelowy firmy?
2. Jakie korzyści firma zapewnia swoim klientom?
3. Kim są dla firmy klienci i w jaki sposób to okazuje?
4. Jakie są priorytety firmy?
5. Co szczególnie chroni firma, aby postępować zgodnie z etyką biznesu?
6. Co jest silną stroną organizacji?

Na podstawie odpowiedzi na powyższe pytania – sformułuj misję firmy używając nie więcej niż 50 słów.

###### Ćwiczenie 3

Oceń poprawność sformułowania poniższych przykładów misji:

**1. Misja Ford Motor Company:** „Będę produkował samochód dla milionów. Będzie on dość duży do jazdy z rodziną, ale dostatecznie mały do obsługi przez jednego człowieka. Będzie zbudowany z najlepszego materiału, przez najlepszych ludzi, jakich znaleźć można, według najprostszych rysunków, jakie współczesna technika zdolna obmyślić. Ale będzie tak tani, że jeden człowiek z dobrym zarobkiem nie będzie w nie-  
możności posiadania go – i używania ze swą rodziną błogosławieństwa godzin przyjemności na otwartym Bożym świecie”.

**2. Misja Coca-Cola Company:** „Butelka Coca-Coli w zasięgu ręki każdego człowieka na planecie”.

**3. Misja przedsiębiorstwa produkującego środki ochrony zdrowia i higieny osobistej:** „Po pierwsze, uważamy, że ponosimy odpowiedzialność wobec lekarzy, pielęgniarek, szpitali, matek i wszystkich innych osób korzystających z naszych wyrobów. Nasze wyroby muszą zawsze odznaczać się najwyższą jakością. Musimy wciąż dążyć do obniżania kosztów tych wyrobów. Zamówienia muszą być realizowane szybko i dokładnie. Nasi odbiorcy muszą realizować godziwy zysk.

Po drugie, ponosimy odpowiedzialność wobec tych, którzy z nami pracują – mężczyzn i kobiet w naszych wytwórniach i biurach. Muszą oni mieć poczucie bezpieczeństwa swojej pracy. Płace muszą być sprawiedliwe i wystarczające, kierownictwo bezstronne, godziny pracy rozsądne, a warunki pracy higieniczne i porządne. Pracownicy powinni mieć zorganizowany system wniosków i zażeń. Mistrzowie i kierownicy działów muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, ale być pozbawieni uprzedzeń. Muszą istnieć możliwości awansu dla tych, którzy mają odpowiednie kwalifikacje, a każdą osobę należy traktować jako jednostkę zasługującą na szacunek według jej własnych zasług.

Po trzecie, ponosimy odpowiedzialność wobec naszego kierownictwa. Nasi dyrektorzy powinni być ludźmi utalentowanymi, wykształconymi i zdolnymi. Muszą odznaczać się zdrowym rozsądkiem i pełnym zrozumieniem.

Po czwarte, ponosimy odpowiedzialność wobec społeczności, wśród której żyjemy. Musimy spełniać obowiązki obywatelskie – popierać dobroczynność i uprawiać filantropię oraz płacić odpowiednią część podatków. Musimy utrzymywać w odpowiednim porządku nieruchomości, które dano nam użytkować. Musimy uczestniczyć w rozwoju miast i osiedli, popierać zdrowie, oświatę i dobre rządy, zapoznać społeczeństwo z naszą działalnością.

Po piąte, ponosimy na koniec odpowiedzialność wobec naszych udziałowców. Przedsiębiorstwo musi wypracować uzasadniony zysk. Musimy tworzyć odpowiednie rezerwy, prowadzić badania. Opracowywać śmiało programy, płacić za błędy. Musimy przygotowywać się na złe czasy. Kupować nowe maszyny, budować nowe zakłady, wprowadzać nowe wyroby, opracowywać nowe plany sprzedaży. Jeżeli wykonamy to wszystko, nasi udziałowcy powinni otrzymać odpowiednie dywidendy. Jesteśmy zdecydowani, z Boską pomocą, wykonać te wszystkie zobowiązania według naszych najlepszych możliwości”.

#### **Ćwiczenie 4**

Na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa opisz główne cele strategiczne na przyszłe lata funkcjonowania przedsiębiorstwa. Następnie przyporządkuj im kolejno cele operacyjne i określ termin ich realizacji.

#### **Ćwiczenie 5**

Na bazie przesłanek teoretycznych oraz studium przypadku 6.1.2 „Strategia miasta Siedlce” opracuj wizję, misję i cele rozwoju wybranego przedsiębiorstwa:

1. W tabeli przedstaw wizję, misję i główne kierunki rozwoju wybranego przedsiębiorstwa (określ *motto* bazowe – tj. hasło reklamowe określające wizerunek strategicznego rozwoju firmy).
2. W tabeli przedstaw 4 cele I rzędu, następnie przypisz im zakres zagadnień.
3. Sformułuj cele II rzędu, które stanowią rozwinięcie celów I rzędu.

4. Ustal hierarchię celów oceniając ich ważność w skali od 1 do 5 punktów (1 punkt – najmniej ważne, 5 punktów – najważniejsze).

#### 6.1.2. Strategia miasta Siedlce – studium przypadku

**Tabela 40. Strategia miasta Siedlce**

Deklaracja rozwoju miasta Siedlce:	
1. Wizja	<p>Wizja rozwoju miasta to określenie pożądanego wizerunku miasta, jaki chcemy osiągnąć w perspektywie czasowej, na którą opracowywana jest strategia. Przyjmując horyzont czasowy do roku 2015 zdefiniowano wizję Miasta Siedlce w sposób następujący:</p> <p style="text-align: center;"><b>Siedlce stolicą subregionu, miastem dynamicznego rozwoju w harmonii z otoczeniem.</b></p> <p>Tak zdefiniowana wizja pokrywa się z misją określoną w dokumencie z 2000 r. Konstrukcja wizji, a tym samym całej strategii miasta, opiera się na dwóch najważniejszych założeniach: utrzymaniu funkcji miasta jako stolicy subregionu oraz szeroko rozumianym rozwoju.</p>
2. Misja	<p>Misja to syntetyczne określenie działań podejmowanych przez lokalny samorząd, liczne instytucje publiczne i prywatne oraz wszystkich mieszkańców, zmierzających do osiągnięcia wizji, a tym samym zapewnienia optymalnego rozwoju miasta. Analiza dotychczasowego rozwoju Miasta oraz ocena uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych wskazują na potrzebę sformułowania następującej misji, która kształtuje wizerunek Siedlec.</p> <p style="text-align: center;"><b>Misją siedleckiego samorządu lokalnego jest zapewnienie jak najlepszych warunków do długofalowego, zrównoważonego rozwoju opartego na wiedzy, nowoczesnych technologiach, przedsiębiorczości, umożliwiającego wzrost zatrudnienia i poprawę warunków życia mieszkańców z zachowaniem wartości kulturowych i środowiska naturalnego.</b></p>
3. Motto (hasło reklamowe):	<b>Siedlce miasto przyjazne</b>

Źródło: Na podstawie dokumentu *Strategia rozwoju miasta Siedlce do 2015 roku*, s. 17 [w:] [www.siedlce.pl](http://www.siedlce.pl).  
Data pobrania 17 listopada 2014.

**Tabela 41. Cele I rzędu miasta Siedlce**

Cele strategiczne I rzędu	Zakres zagadnień
A. SIEDLCE STOLICĄ SUBREGIONU	<p>Siedlce są miastem, w którym tkwi taki potencjał rozwojowy, że społeczność lokalna może mieć ambicję, aby w 2015 r. miasto to było ośrodkiem (liderem) administracyjnym, edukacyjnym, kulturalnym i sportowym oddziałującym na wschodnią część województwa mazowieckiego. Szczególne znaczenie może mieć tutaj dostępność komunikacyjna, lokalizacja instytucji o znaczeniu regionalnym, rozwój szkolnictwa, zwłaszcza wyższego, umacnianie roli miasta jako ośrodka kultury, w tym sportu, promocja miasta jako regionalnego ośrodka na forum krajowym i zagranicznym. Czynnikiem wspomagającym jest posiadanie przez Siedlce statusu miasta na prawach powiatu. Bardzo ważną będzie też współpraca miasta Siedlce z siedleckim powiatem ziemskim i innymi powiatami w regionie oraz podejmowanie wspólnych działań inicjowanych przez miasto Siedlce.</p>

<p>B. SIEDLCE OŚRODKIEM KONKURENCYJNEJ I NOWOCZESNEJ GOSPODARKI</p>	<p>Gospodarka należy do najważniejszych obszarów funkcjonowania miasta. Stanowi podstawę istnienia i rozwoju pozostałych dziedzin życia społecznego. Rozwój gospodarczy warunkuje wzrost zamożności mieszkańców i wzrost dochodów budżetu miasta, a w konsekwencji pozwala na przeznaczanie coraz to większych środków finansowych na inwestycje miejskie oraz pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych. Działania, mające na celu stymulowanie gospodarki miasta, umocnienie sektora obsługi biznesu oraz tworzenie jak najlepszych warunków do inwestowania zarówno dla przedsiębiorców rodzimych, jak też inwestorów zewnętrznych, stanowią będą jeden z priorytetów władz miasta.</p>
<p>C. SIEDLCE MIASTEM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W HARMONII Z OTOCZENIEM</p>	<p>Infrastruktura miejska, jej jakość i dostępność są zasadniczymi elementami budowania konkurencyjności gospodarki miasta oraz poprawy jakości życia mieszkańców. Rozwój infrastruktury musi być podporządkowany wymogom środowiska przyrodniczego. Cel ten zakłada, że Siedlce będą miastem o wysoko rozwiniętej infrastrukturze technicznej. Służą temu zadania porządkowania, modernizacji istniejącej i budowy nowej infrastruktury technicznej, w tym teleinformatycznej. Podejmowane będą działania na rzecz rozwoju i modernizacji miejskiego systemu transportowego, w tym publicznego i jego powiązań z otoczeniem (drogi, ścieżki rowerowe, urządzenia służące poprawie bezpieczeństwa i płynności ruchu samochodowego, pieszych i rowerzystów). Nowoczesne rozwiązania w zakresie produkcji energii, gospodarki odpadami i gospodarki wodno-kanalizacyjnej stwarzają warunki do zrównoważonego rozwoju w harmonii ze środowiskiem naturalnym. Realizacja tego celu strategicznego przyczyni się do poprawy jakości i dostępności infrastruktury technicznej. Zostaną stworzone warunki do rozwoju innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki.</p>
<p>D. SIEDLCE MIASTEM AKTYWNEJ SPOŁECZNOŚCI, WYGODNYM I BEZPIECZNYM</p>	<p>Cel ten przewiduje poprawę standardów życia w Siedlcach poprzez lepsze zaspokajanie różnorodnych potrzeb mieszkańców w szeroko rozumianej infrastrukturze społecznej przy aktywnym udziale instytucji, organizacji pozarządowych i społeczeństwa. Realizacja celu strategicznego przyczyni się do wypracowania skutecznych metod przeciwdziałania zidentyfikowanym problemom społecznym.</p>

Źródło: Na podstawie dokumentu *Strategia rozwoju miasta Siedlce do 2015 roku*, s. 18-21.



**Tabela 42. Cele II rzędu miasta Siedlce**

	<b>Cele II rzędu</b>
<b>A.</b>	<p><b>SIEDLCE STOLICĄ SUBREGIONU:</b></p> <p><b>A.1. POPRAWA DOSTĘPNOŚCI KOMUNIKACYJNEJ MIASTA:</b></p> <p>A.1.1. Modernizacja połączeń drogowych z siecią dróg krajowych oraz planowaną autostradą.</p> <p>A.1.2. Usprawnienie ruchu tranzytowego w mieście poprzez budowę tras pierścieniowych.</p> <p>A.1.3. Modernizacja infrastruktury kolejowej.</p> <p>A.1.4. Budowa tunelu pod torami kolejowymi i parkingów w sąsiedztwie stacji PKP.</p> <p>A.1.5. Modernizacja dworca PKS.</p> <p><b>A.2. WZROST ROLI SIEDLEC JAKO SUBREGIONALNEGO OŚRODKA EDUKACJI I KULTURY:</b></p> <p>A.2.1. Wspieranie rozwoju szkolnictwa wyższego.</p> <p>A.2.2. Podnoszenie stanu technicznego obiektów szkół i placówek, w tym dostosowanie do potrzeb osób niepełnosprawnych.</p> <p>A.2.3. Poprawa stanu i wyposażenia infrastruktury dydaktycznej i pomocniczej w obiektach i ich otoczeniu wspierającej upowszechnianie nowoczesnych metod nauczania.</p> <p>A.2.4. Budowa i modernizacja zespołów urządzeń sportowych i rekreacyjnych przy szkołach i placówkach edukacyjnych.</p> <p>A.2.5. Wspieranie inicjatyw mających na celu rozwój przedszkoli i szkół niepublicznych.</p> <p>A.2.6. Wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli.</p> <p>A.2.7. Wspieranie kształcenia ustawicznego i kształcenia praktycznego.</p> <p>A.2.8. Utrwalanie i wzmacnianie tożsamości kulturowej i historycznej miasta, w tym odbudowa rekonstrukcja i rewitalizacja obiektów zabytkowych.</p> <p>A.2.9. Modernizacja i przebudowa obiektów dla potrzeb instytucji kultury.</p> <p>A.2.10. Wspieranie i promocja inicjatyw artystycznych i kulturalnych o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.</p> <p>A.2.11. Tworzenie warunków do edukacji artystycznej dzieci i młodzieży oraz rozwoju profesjonalnej twórczości artystycznej.</p> <p><b>A.3. UMACNIANIE ROLI SIEDLEC JAKO SUBREGIONALNEGO OŚRODKA LECZNICTWA:</b></p> <p>A.3.1. Wspieranie rozwoju placówek ochrony zdrowia jako regionalnych ośrodków usług specjalistycznych.</p> <p>A.3.2. Poprawa dostępności do szpitalnictwa i poradnictwa specjalistycznego.</p> <p>A.3.3. Budowa i modernizacja bazy placówek ochrony zdrowia oraz poprawa jakości jej wyposażenia, w tym realizacja programów dostosowawczych.</p> <p>A.3.4. Realizacja programów profilaktyki i promocji zdrowia.</p> <p>A.3.5. Stworzenie optymalnych warunków do objęcia dzieci i młodzieży opieką medyczną wraz z profilaktyką medyczną.</p> <p><b>A.4. WYKREOWANIE W SIEDLCACH SUBREGIONALNEGO OŚRODKA SPORTU, TURYSTYKI I REKREACJI:</b></p> <p>A.4.1. Budowa Regionalnego Ośrodka Sportu Rekreacji, Rehabilitacji i Turystyki.</p> <p>A.4.2. Utworzenie Regionalnego Młodzieżowego Ośrodka Rehabilitacji i Sportu.</p> <p>A.4.3. Wspieranie działań Ośrodka Sportu i Rekreacji.</p> <p>A.4.4. Budowa i modernizacja infrastruktury dla celów turystycznych i rekreacyjnych.</p>

	<p>A.4.5. Wspieranie imprez sportowych i rekreacyjnych o randze regionalnej, krajowej i międzynarodowej.</p> <p>A.4.6. Budowa systemu informacji miejskiej ze szczególnym uwzględnieniem atrakcyjnych obiektów.</p> <p>A.4.7. Wspieranie inicjatyw podejmowanych przez organizacje turystyczne.</p> <p>A.4.8. Zagospodarowanie terenów nad zalewem siedleckim.</p> <p>A.5. UMACNIANIE ROLI SIEDLEC JAKO OŚRODKA ADMINISTRACYJNEGO I SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO REGIONU:</p> <p>A.5.1. Wspieranie inicjatyw służących lokowaniu się w Siedlcach siedzib jednostek administracji publicznej oraz jednostek organizacyjnych o zasięgu subregionalnym administracji specjalnej i wymiaru sprawiedliwości.</p> <p>A.5.2. Rozwój instytucji i podmiotów związanych z obsługą i potrzebami rozwojowymi rolnictwa.</p> <p>A.5.3. Współdziałanie z samorządem powiatu siedleckiego i samorządami gminnymi.</p> <p>A.5.4. Wspieranie inicjatyw związanych z wdrażaniem systemów zarządzania jakością przez instytucje publiczne.</p>
<b>B.</b>	<p><b>SIEDLCE OŚRODKIEM KONKURENCYJNEJ I NOWOCZESNEJ GOSPODARKI:</b></p> <p>B.1. STYMULOWANIE I WSPOMAGANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO MIASTA:</p> <p>B.1.1. Kontynuowanie polityki stymulującej rozwój gospodarczy poprzez, system podatków i opłat lokalnych.</p> <p>B.1.2. Podejmowanie działań służących pozyskiwaniu inwestorów.</p> <p>B.1.3. Doskonalenie systemu promocji gospodarczej miasta.</p> <p>B.1.4. Wspieranie działań innowacyjnych na rzecz gospodarki opartej na wiedzy i nowych technologiach.</p> <p>B.1.5. Monitorowanie i diagnozowanie zmian w stanie rozwoju gospodarczego miasta.</p> <p>B.2. WSPOMAGANIE ROZWOJU INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU.</p> <p>B.3. ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO DLA POTRZEB NOWOCZESNEJ GOSPODARKI:</p> <p>B.3.1. Rozwój społeczeństwa informacyjnego.</p> <p>B.3.2. Wspomaganie informacyjne i szkoleniowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw.</p> <p>B.3.3. Dostosowywanie typów szkół, profiliów, zawodów i specjalności do prognoz i potrzeb rynku pracy.</p> <p>B.3.4. Doskonalenie systemu poradnictwa zawodowego i preorientacji zawodowej.</p>
<b>C.</b>	<p><b>SIEDLCE MIASTEM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W HARMONII Z OTOCZENIEM:</b></p> <p>C.1. USPRAWNIENIE UKŁADU DROGOWO-ULICZNEGO:</p> <p>C.1.1. Poprawa układu komunikacyjnego w mieście poprzez budowę nowych ulic, przebudowę istniejących skrzyżowań, przebudowę istniejących ciągów komunikacyjnych.</p> <p>C.1.2. Poprawa warunków do jazdy rowerem na terenie miasta poprzez tworzenie ciągów komunikacyjnych dla rowerów.</p> <p>C.1.3. Zwiększenie ilości miejsc parkingowych na terenie miasta.</p>

	<p><b>C.2. OPTYMALIZACJA GOSPODARKI WODNO-ŚCIEKOWEJ I GOSPODARKI ODPADAMI:</b></p> <p>C.2.1. Modernizacja oczyszczalni ścieków.</p> <p>C.2.2. Budowa sieci wodociągowych na terenie miasta.</p> <p>C.2.3. Budowa kanalizacji sanitarnej na terenie miasta oraz usprawnienie funkcjonowania istniejącej sieci.</p> <p>C.2.4. Budowa kanalizacji deszczowej.</p> <p>C.2.5. Doskonalenie systemu gospodarowania odpadami komunalnymi.</p> <p>C.2.6. Budowa i modernizacja infrastruktury ochrony środowiska.</p> <p><b>C.3. ROZWÓJ SYSTEMÓW CIEPŁOWNICZYCH, GAZOWYCH I ELEKTRYCZNYCH:</b></p> <p>C.3.1. Uzbrojenie w energię elektryczną nowych osiedli mieszkaniowych wraz z oświetleniem.</p> <p>C.3.2. Rozwój sieci gazowych w mieście.</p> <p>C.3.3. Modernizacja węglowych źródeł ciepła na terenie miasta oraz układów odpylania ciepłowni centralnej.</p> <p>C.3.4. Rozwój alternatywnych źródeł energii i wykorzystanie energii o charakterze odnawialnym.</p> <p>C.3.5. Budowa i modernizacja systemu ciepłowniczego, elektroenergetycznego oraz innych systemów w celu utrzymania bezpieczeństwa energetycznego miasta.</p> <p><b>C.4. POPRAWA ŁADU PRZESTRZENNEGO W MIEŚCIE:</b></p> <p>C.4.1. Opracowanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego.</p> <p>C.4.2. Rewitalizacja obszarów zdegradowanych, w tym obiektów przemysłowych.</p> <p>C.4.3. Poprawa ładu przestrzennego i estetyki miasta w rejonie ulic: Pułaskiego, Kilińskiego, Sienkiewicza, Floriańskiej, placu Sikorskiego, skweru Niepodległości, skweru Kościuszki.</p> <p>C.4.4. Poprawa stanu zieleni miejskiej oraz zwiększenie obszarów zielonych.</p> <p><b>C.5. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO:</b></p> <p>C.5.1. Rozbudowa infrastruktury telekomunikacyjnej i informatycznej zapewniającej szerokopasmowy dostęp do Internetu.</p> <p>C.5.2. Budowa e-usług dla mieszkańców i przedsiębiorstw.</p> <p>C.5.3. Wykorzystanie remontów i inwestycji w infrastrukturze podziemnej i drogowej do rozbudowy sieci teleinformatycznej.</p> <p><b>C.6. ROZWÓJ KOMUNIKACJI PUBLICZNEJ:</b></p> <p>C.6.1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury transportu zbiorowego.</p> <p>C.6.2. Unowocześnienie parku autobusowego.</p> <p>C.6.3. Integracja różnych form transportu zbiorowego w obszarze miasta.</p> <p><b>D. SIEDLCE MIASTEM SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO, WYGODNYM I BEZPIECZNYM:</b></p> <p><b>D.1. AKTYWIZACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ, W TYM ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO:</b></p> <p>D.1.1. Wspieranie wzrostu zaangażowania obywatelskiego w życiu publicznym.</p> <p>D.1.2. Aktywizacja, wzmocnienie potencjału i stymulowanie powstawania struktur organizacji pozarządowych.</p> <p>D.1.3. Wspieranie działań podejmowanych przez podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego.</p> <p>D.1.4. Budowa partnerstwa lokalnego na rzecz realizacji aktywnej polityki społecznej.</p>
--	---

	<p><b>D.2. POPRAWA BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO.</b></p> <p>D.2.1. Wspomaganie funkcjonowania Państwowej Straży Pożarnej, Policji, Straży Miejskiej poprzez wyposażenie w sprzęt oraz pomoc w rozbudowie bazy szkoleniowej.</p> <p>D.2.2. Wspieranie inicjatyw prowadzących do ograniczenia zjawiska alkoholizmu i przestępczości, w tym programów edukacyjnych przeciwdziałania patologiom społecznym.</p> <p>D.2.3. Wprowadzenie nadzoru miejsc szczególnie niebezpiecznych, m.in., poprzez rozbudowę systemu monitoringu wizyjnego.</p> <p>D.2.4. Rozbudowa systemu zarządzania i reagowania kryzysowego w mieście.</p> <p><b>D.3. POPRAWA BEZPIECZEŃSTWA SOCJALNEGO MIESZKAŃCÓW:</b></p> <p>D.3.1. Ośłona rodzin o najniższych dochodach poprzez działania jednostek pomocy społecznej i organizacji pozarządowych.</p> <p>D.3.2. Pomoc socjalno-bytowa dla osób bezdomnych – organizacja noclegowni.</p> <p>D.3.3. Zapewnienie opieki nad dziećmi i młodzieżą z rodzin najuboższych, zaniedbanych wychowawczo i zagrożonych kontaktami ze środowiskami patologicznymi.</p> <p>D.3.4. Budowa i modernizacja bazy placówek pomocy oraz poprawa jakości jej wyposażenia, w tym realizacja programów dostosowawczych społecznej.</p> <p>D.3.5. Aktywizacja zawodowa osób długotrwale bezrobotnych oraz osób niepełnosprawnych.</p> <p>D.3.6. Realizacja programów edukacyjnych przeciwdziałania patologiom społecznym.</p> <p><b>D.4. ROZWÓJ BUDOWNICTWA MIESZKANIOWEGO:</b></p> <p>D.4.1. Pozyskiwanie mieszkań socjalnych i komunalnych.</p> <p>D.4.2. Budowa mieszkań w systemie budownictwa społecznego.</p> <p>D.4.3. Wspomaganie rewitalizacji budynków mieszkalnych.</p> <p>D.4.4. Remonty i modernizacje budynków komunalnych pod kątem poprawy stanu technicznego oraz obniżenia kosztów eksploatacji.</p>
--	--

Źródło: Na podstawie dokumentu *Strategia rozwoju miasta Siedlce do 2015 roku*, s. 21-31.

## 6.2. Praktyczne aspekty analizy makrootoczenia

### 6.2.1. Analiza makrootoczenia przedsiębiorstwa – metoda scenariuszowa

#### Ćwiczenie 1

Dokonaj analizy makrootoczenia podmiotów prowadzących działalność w sektorze:

- a) usług budowlanych,
  - b) usług bankowych,
  - c) usług logistycznych.
1. Zidentyfikuj czynniki makrootoczenia mające wpływ na działanie podmiotów (otoczenie: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, prawno-polityczne, międzynarodowe).
  2. Opisz wpływ każdego czynnika na podmiot oraz określ, czy jest on szansą, czy zagrożeniem.
  3. Określ, które czynniki mają największy wpływ na funkcjonowanie podmiotu i zaproponuj kierunki jego rozwoju w oparciu o zasadę wykorzystywania szans i unikania zagrożeń.

## Ćwiczenie 2

W oparciu o metodę scenariuszy stanów otoczenia opracuj scenariusze dotyczące analizy sytuacji w otoczeniu wybranego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w sektorze przemysłu (spożywczego, motoryzacyjnego, elektronicznego lub AGD):

- opracuj scenariusz optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny (wykorzystaj tabele przedstawione w podrozdziale 2.2.6 do identyfikacji poszczególnych trendów),
- dokonaj oceny stopnia burzliwości i ustrukturyzowania otoczenia, w którym działa analizowane przedsiębiorstwo,
- zidentyfikuj te sfery otoczenia, w których dominują szanse oraz ustal, jakie działania należy podjąć, by je wykorzystać,
- zidentyfikuj te sfery otoczenia, w których dominują zagrożenia oraz ustal, jakie działania należy podjąć, by je zneutralizować,
- ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego wyodrębnij procesy wiodące i przeanalizuj je pod kątem wpływu na organizację w procesie formułowania strategii.

### 6.2.2. Analiza PEST przedsiębiorstwa-importera

#### Ćwiczenie 1

Dokonaj analizy makrootoczenia Polski z punktu widzenia wybranego przedsiębiorstwa-importera, który zamierza sprzedawać swoje wyroby (np. akcesoria samochodowe z USA) lub usługi (np. operatora telefonii komórkowej z Chin) na terenie naszego kraju.

Uwaga: Analiza PEST może być rozpatrywana jednocześnie na tle sytuacji innych krajów, a wyniki analiz porównawczych mogą stanowić podstawę do wyboru kraju (celem podjęcia decyzji dotyczącej wejścia przedsiębiorstwa-importera na rynek).

- Określ zdarzenia (czynniki/trendy) w segmentach makrootoczenia.
- Czynnikom tym nadaj ocenę punktową w skali od 1 do 5 punktów (5 – oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 - ocenę bardzo niską zdarzenia-czynnika/trendu). *Dodatkowo można zastosować wagi (+) lub (-), które będą uwzględniały siłę wskaźnika pozytywną (+5), jak i negatywną (-5) z punktu widzenia firmy.*
- Następnie oblicz wartości średnie dla poszczególnych segmentów makrootoczenia (uśrednij oceny dla otoczenia: politycznego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego i technologicznego).

**Tabela 43. Analiza makrootoczenia Polski**

Elementy oceny otoczenia politycznego	Ocena punktowa
Stabilność rządu	
Nastawienie władz do podmiotów zagranicznych	
Stabilność przepisów podatkowych	
Stabilność przepisów celnych	
Stabilność przepisów administracyjnych	
Prawo pracy	
Nastawienie władz do danego sektora/branży	
Ochrona praw intelektualnych	
Inne	
Ocena ogólna (średnia arytmetyczna)	

<b>Elementy oceny otoczenia ekonomicznego</b>	<b>Ocena punktowa</b>
Wielkość rynku (liczba firm, mieszkańców)	
Tempo wzrostu gospodarczego (PKB)	
Obroty handlu zagranicznego	
Średnia płaca	
Stopa bezrobocia	
Stopa inflacji	
Kurs walutowy	
Zadłużenie kraju	
Opodatkowanie	
Cła	
Inne	
<i>Ocena ogólna (średnia arytmetyczna)</i>	
<b>Elementy oceny otoczenia społeczno-kulturowego</b>	<b>Ocena punktowa</b>
Struktura demograficzna potencjalnych nabywców	
Struktura zatrudnienia	
Moda, styl życia mieszkańców	
Struktura konsumpcji	
Stosunek społeczeństwa do sektora/branży	
Stosunek społeczeństwa do kraju importera	
Poziom wykształcenia mieszkańców	
Język podstawowy	
Etyka pracy	
Religia i jej rola w kontekście gospodarki	
Inne	
<i>Ocena ogólna (średnia arytmetyczna)</i>	
<b>Elementy oceny otoczenia technologicznego</b>	<b>Ocena punktowa</b>
Poziom technologii w sektorze/branży	
Poziom technologii w pokrewnych sektorach/branżach (substytuty)	
Patenty	
Innowacyjność (skala odkryć i wynalazków)	
Wydatki budżetowe na badania i rozwój (B+R)	
Szybkość transferu technologii	
Wysiłki rządu i firm na rzecz nowych technologii	
Inne	
<i>Ocena ogólna (średnia arytmetyczna)</i>	

Źródło: Opracowanie własne

4. Dokonaj oceny i interpretacji wyników w oparciu o średnią arytmetyczną z poszczególnych segmentów otoczenia wg skali, np.:
- 5-4,5 – środowisko bardzo zachęcające;
  - 4,4-4,0 – zachęcające;
  - 3,9-3,2 – neutralne;
  - 3,1-2,2 – mało zachęcające;
  - 2,1 i poniżej – zniechęcające.

5. Efektem oceny jest opracowanie listy szans i zagrożeń. Na podstawie wartości średnich dokonaj oceny ostatecznej makrootoczenia Polski zestawiając szanse i zagrożenia z punktu widzenia oceny wybranego przedsiębiorstwa-importera. *Z interpretacji ocen punktowych wynika, z jakim środowiskiem może zetknąć się badane przedsiębiorstwo: zachęcającym, neutralnym lub zniechęcającym potencjalne przedsiębiorstwa-importerów, inwestorów.*
6. Wyniki z przeprowadzonej analizy PEST stanowią ważny argument w procesie podjęcia decyzji (m.in. decyzji inwestycyjnych importera) oraz umożliwiają określenie potencjału obszaru (np. wskazując wzrost lub spadek, trwałość, właściwość i atrakcyjność rynku, sektora/branży). Użytecznym narzędziem służącym do podjęcia decyzji jest zastosowanie algorytmu decyzyjnego metody PEST, którego wynik posłuży do podjęcia ostatecznej decyzji na temat „Czy makrootoczenie Polski jest przyjazne?”.

## Ćwiczenie 2

Przeprowadź analizę makrootoczenia z punktu widzenia wybranego przedsiębiorstwa prowadzącego działalność w sektorze przemysłu. Następnie dokonaj oceny siły wpływu poszczególnych deskryptorów przyjmując następującą skalę ocen:

- 5-4,5 – środowisko bardzo zachęcające;
- 4,4-4,0 – zachęcające;
- 3,9-3,2 – neutralne;
- 3,1-2,2 – mało zachęcające;
- 2,1 i poniżej – zniechęcające.

Wyniki umieść w tabeli, następnie dokonaj interpretacji wyników.

### 6.2.3. Analiza luki strategicznej J.W. Construction Holding SA – studium przypadku

W tabeli 44 przedstawiono zmiany pozycji rynkowej J.W. Construction Holding SA w polskim sektorze usług mieszkaniowych w latach 2008-2013:

- a) uzupełnij tabelę 44,
- b) na wykresie przedstaw trendy: sprzedaży mieszkań w kraju oraz sprzedaży mieszkań przez J.W. Construction Holding SA
- c) z jakim rodzajem luki mamy do czynienia w analizowanym przypadku na przestrzeni lat 2008-2013?
- d) przedstaw pozytywne lub negatywne strony sytuacji, w jakiej znalazła się firma w J.W. Construction Holding SA na przestrzeni lat 2008-2013.

**Tabela 44. Liczba sprzedanych lokali w Polsce oraz przez J.W. Construction Holding SA w latach 2008-2013**

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Krajowa sprzedaż mieszkań oddanych do użytkowania (w tys.)	165,2	160,0	135,8	131,0	152,9	145,1
Sprzedaż lokali przez J.W. Construction	521	827	1262	1029	853	941
Dynamika krajowej sprzedaży mieszkań oddanych do użytkowania (2008=100%)	100,00					
Dynamika lokali sprzedanych przez J.W. Construction (2008=100%)	100,00					
Udział J.W. Construction w sprzedaży lokali w sektorze usług mieszkaniowych (w %)						

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznych wskaźników makroekonomicznych GUS*, [w:] stat.gov.pl i *Rocznych raportów J.W. Construction Holding SA* z lat 2007-2013, [w:] www.jwconstruction.pl. Data pobrania: 17 listopada 2014 r.

#### 6.2.4. Analiza luki strategicznej na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych

##### Ćwiczenie 1

Przeprowadź analizę luki strategicznej na przykładzie wybranych podmiotów w następujący sposób:

1. zgromadź dane dotyczące tempa wzrostu sprzedaży w skali sektora/branży,
2. zgromadź dane dotyczące wielkości sprzedaży produktów w badanej firmie na przełomie 4 lat (firma z tego samego sektora/branży),
3. wyniki przedstaw na wykresach, następnie określ, jaka to luka strategiczna.

##### Ćwiczenie 2<sup>189</sup>

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 45 określ charakter luki strategicznej dla czterech konkurencyjnych przedsiębiorstw.

**Tabela 45. Liczba sprzedanych produktów w skali rynku oraz w przedsiębiorstwach konkurencyjnych**

Wyszczególnienie	Sprzedaż produktu A w tys. sztuk			
	2008	2009	2010	2011
Ogółem w skali rynku	1400	2000	2200	2000
Przedsiębiorstwo 1	500	550	600	600
Przedsiębiorstwo 2	420	620	800	850
Przedsiębiorstwo 3	315	300	340	360
Przedsiębiorstwo 4	600	530	500	500

Źródło: opracowanie własne

<sup>189</sup> Opracowano na podstawie A. Zelek, dz. cyt. s. 42.



### 6.3. Praktyczne aspekty analizy otoczenia konkurencyjnego

#### 6.3.1. Analiza rynku telefonów i smartfonów (w wymiarze globalnym) metodą „pięciu sił” M.E. Portera – studium przypadku<sup>190</sup>

W 2013 roku na rynek trafiło 1,66 mld telefonów komórkowych, o 5,1% więcej niż w 2012 roku - wynika z danych opublikowanych przez firmę analityczną Strategy Analytics. Z tego 59,6% stanowiły smartfony.

Samsung umocnił swoją pozycję dostarczając na rynek rekordowe 451,7 mln sztuk telefonów. Nokia rok zamknęła spadkiem o 25% (rok-do-rok) z wynikiem 252,4 mln telefonów. Ma silną konkurencję ze strony Samsunga na rynkach rozwijających się, takich jak Indie, a LG naciska w Europie Zachodniej.

Apple dostarczył rekordowe 153,4 mln telefonów, ale tempo wzrostu spadło z 46% w 2012 r. do 13% w 2013 r. LG jako czwarty największy dostawca telefonów zdobył ponad 4% udziału w rynku. Na piąte miejsce wskoczył TCL-Alcatel, zyskując dobre wyniki w Ameryce Łacińskiej i Europie.

W tabeli 46 i 47 przedstawiono listę producentów pod względem liczby sprzedanych telefonów oraz ich udziału w rynku.

**Tabela 46. Lista producentów pod względem liczby sprzedanych telefonów**

Producent (mln szt.)	2012	2013
Samsung	396,5	451,7
Nokia	335,6	252,4
Apple	135,8	153,4
LG	56,6	71,0
TCL-Alcatel	39,5	52,0
Pozostali	616,0	679,5
<b>Razem</b>	<b>1580,0</b>	<b>1660,0</b>

Źródło: na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics.

**Tabela 47. Lista producentów pod względem udziału w rynku telefonów**

Producent (udział)	2012	2013
Samsung	25,1%	27,2%
Nokia	21,2%	15,2%
Apple	8,6%	9,2%
LG	3,6%	4,3%
TCL-Alcatel	2,5%	3,1%
Pozostali	39,0%	40,9%
<b>Razem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Wzrost w ujęciu rocznym	2,2%	5,1%

Źródło: na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics.

<sup>190</sup> Studium przypadku opracowano na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics w 2014 roku, źródło: <http://www.telepolis.pl/wiadomosci/swiatowy-rynek-telefonow-i-smartfonow-w-2013-wg-strategy-analytics,2,3,29870.html>. Data pobrania: 17 listopada 2014 r. Metodologię metody Portera opracowano na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., 2003 r., s. 316-320.

Globalny rynek smartfonów wzrósł o 41% i osiągnął liczbę 990 mln sztuk. Prawie połowę z tego dostarczyły Samsung i Apple. Samsung dostarczył na rynek 319,8 mln sztuk co dało mu aż 32,3% udziału, natomiast Apple ze 153,4 mln sztuk zdobył 15,5% rynku.

W drugiej linii walczą ze sobą Huawei, LG i Lenovo, łącznie zdobywając prawie 15% rynku. Huawei szybko pozyskuje rynek w Europie, LG popularny jest w Ameryce Łacińskiej, a Lenovo dobre wyniki uzyskuje w Chinach.

W tabeli 48 i 49 przedstawiono listę producentów pod względem liczby sprzedanych smartfonów oraz ich udziału w rynku.

**Tabela 48. Lista producentów pod względem liczby sprzedanych smartfonów**

Producent (mln szt.)	2012	2013
Samsung	213,0	319,8
Apple	135,8	153,4
Huawei	30,2	50,4
LG	26,3	47,6
Lenovo	23,5	45,5
Pozostali	271,3	373,3
<b>Razem</b>	<b>700,1</b>	<b>990,0</b>

Źródło: na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics.

**Tabela 49. Lista producentów pod względem udziału w rynku smartfonów**

Producent (udział)	2012	2013
Samsung	30,4%	32,3%
Apple	19,4%	15,5%
Huawei	4,3%	5,1%
LG	3,8%	4,8%
Lenovo	3,4%	4,6%
Pozostali	38,8%	37,7%
<b>Razem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Wzrost w ujęciu rocznym	42,7%	41,4%

Źródło: na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics.

A jak wygląda rozkład sił w przypadku mobilnych systemów operacyjnych? Bezkonkurencyjnym liderem jest tutaj zielony system (robocik) Android, pod kontrolą którego działało w 2013 roku aż 781,2 milionów smartfonów (w roku ubiegłym w okresie analogicznym było to niewiele ponad 480 milionów). Oznacza to, że łącznie Android–robocik opanował aż 78,9% rynku.

Na drugim miejscu uplasował się system iOS znajdujący się na 153 milionach sprzedanych iPhone'ów. Apple ma tym samym 15,5% rynku, co jak na jedną serię urządzeń tworzonych przez jednego producenta mimo wszystko jest imponującym wynikiem. Na podium znalazła się jeszcze firma Microsoft-Windows Phone z ponad 35 milionami systemów operacyjnych smartfonów, które trafiły do klientów. Uzyskany wynik to 3,6% udziału w rynku (rok wcześniej było to 2,7%).

W tabelach 50 i 51 przedstawiono listę systemów operacyjnych w sprzedanych smartfonach oraz ich udziały w rynku.

**Tabela 50. Rynek smartfonów w podziale na systemy operacyjne**

System (mln szt.)	2012	2013
Android	481,5	781,2
Apple-iOS	135,8	153,4
Microsoft-Windows Phone	18,8	35,7
Pozostali	64,0	19,8
<b>Razem</b>	<b>700,1</b>	<b>990,0</b>

Źródło: na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics.

**Tabela 51. Udział systemów operacyjnych w rynku smartfonów**

System (udział)	2012	2013
Android	68,8%	78,9%
Apple-iOS	19,4%	15,5%
Microsoft-Windows Phone	2,7%	3,6%
Pozostali	9,1%	2,0%
<b>Razem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Wzrost w ujęciu rocznym	42,7%	41,4%

Źródło: na podstawie informacji opublikowanych przez Strategy Analytics.

Można wnioskować, że Android dąży do niemal całkowitej dominacji na rynku, przy czym uzależnione jest to głównie od Samsunga. Jeśli Koreańczycy w przyszłości zaczną powoli odchodzić od zielonego systemu Android na rzecz rozwijanego przez siebie Tizena (tj. otwarty mobilny system operacyjny oparty na Linuxie), to Google będzie miał poważny problem. Na horyzoncie nie widać bowiem nikogo, kto byłby w stanie utrzymać dobrą kondycję robocika. Poza tym już wkrótce konkurencja na rynku będzie o wiele większa, bo – oprócz wspomnianego wcześniej Tizena – rynek zaleją na przykład słuchawki z takimi systemami, jak Firefox OS, Sailfish OS czy też Ubuntu Phone. Choć Android obecnie jest bezkonkurencyjny, można mieć zatem obawy co do tego, czy będzie to trwało wiecznie.

### Ćwiczenie 1

Na przykładzie zamieszczonego opisu wielkości oraz struktury rynku telefonów i smartfonów dokonaj analizy rynku - w wymiarze globalnym - za pomocą metody „pięciu sił” M.E. Portera. Przeprowadź następujące ANALIZY:

#### 1. ZAGROŻENIA ZE STRONY KONKURENTÓW:

- scharakteryzuj bariery wejścia (ekonomiczne, biurokratyczne, itp.) na rynek,
- określ bieżącą (i przyszłą) rentowność rynku,
- określ, czy obecnie sektor jest oceniany przez inwestorów jako atrakcyjny i czy jest duże zainteresowanie wejściem do niego,
- określ, którzy inwestorzy mają możliwość pokonania barier wejścia do sektora i staną się w najbliższym czasie jego uczestnikami.

## 2. ZAGROŻENIA ZE STRONY PRODUKTÓW SUBSTYTUCYJNYCH:

- a) określ, jakie substytuty produktów rynku występują obecnie i jaką część popytu zaspokajają,
- b) zastanów się, jakie substytuty mogą pojawić się w przyszłości i w jakim stopniu będą zagrażały rozwojowi sektora,
- c) jaka jest możliwość podjęcia produkcji substytutów przez producentów badanego rynku.

## 3. SIŁY ODDZIAŁYWANIA DOSTAWCÓW:

- a) podziel dostawców na jednorodne grupy, przyjmując jako kryterium rodzaj produktów, wielkość dostawy, kierunek geograficzny lub inne czynniki charakterystyczne dla tego rynku,
- b) biorąc pod uwagę siedem poniżej wymienionych czynników, oceń w punktach (w skali 0-5) siłę oddziaływania każdej z grup dostawców:
  - stopień koncentracji sektora dostawcy,
  - uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego u dostawcy,
  - niepowtarzalność wyrobu dostawcy,
  - łatwość i koszt zmiany dostawcy,
  - udział dostawcy w tworzeniu zysku producentów w sektorze,
  - możliwość podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego,
  - ostrość walki konkurencyjnej w sektorze dostawcy.

## 4. SIŁY ODDZIAŁYWANIA NABYWCÓW:

- a) dokonaj segmentacji rynkowej dzieląc nabywców na jednorodne grupy według kryterium: kierunku i sposobu sprzedaży, kierunku geograficznego, udziału w rynku, itp.,
- b) oceń siłę oddziaływania każdej grupy nabywców opierając się na siedmiu następujących kryteriach:
  - stopień koncentracji sektora nabywcy,
  - uzależnienie jakości produktu kupowanego przez nabywcę od jakości produktu oferowanego przez firmę,
  - niepowtarzalność produktu,
  - łatwość i kosztu zmiany nabywcy,
  - udział dostawcy w tworzeniu zysku nabywcy,
  - możliwość podjęcia przez nabywców produkcji wyrobu,
  - ostrość walki konkurencyjnej w sektorze nabywcy.

Wyniki analizy atrakcyjności rynku telefonów i smartfonów – w wymiarze globalnym – przedstaw na rysunku.

<p align="center"><b>ZAGROŻENIA ZE STRONY KONKURENTÓW:</b></p> <p align="center">duża   średnia   mała</p> <p align="center">Potencjalni konkurenci:</p>		
<p align="center"><b>SIŁA ODDZIAŁYWANIA DOSTAWCÓW (od 0 do 5):</b></p> <p align="center">Dostawcy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p align="center"><b>SEKTOR:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liczba konkurentów.</li> <li>2. Struktura udziałów w rynku.</li> <li>3. Strategie konkurentów.</li> </ol>	<p align="center"><b>SIŁA ODDZIAŁYWANIA NABYWCÓW (od 0 do 5):</b></p> <p align="center">Nabywcy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<p align="center"><b>ZAGROŻENIA ZE STRONY PRODUKTÓW SUBSTYTUCYJNYCH:</b></p> <p align="center">duża   średnia   mała</p> <p align="center">Potencjalne substytuty:</p>		

**Rysunek 33. Model konkurencji M.E. Portera**

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., 2003 r., s. 320.

### 6.3.2. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych – studium przypadku<sup>191</sup>

#### Ćwiczenie 1

- I. Określ największych konkurentów Banku Pekao BP w sektorze usług bankowych. Podaj ich udziały rynkowe w ostatnim roku. Pierwszą pozycję na tej liście zajmuje analizowany bank.
- II. Podaj kryteria, które najsilniej różnicują strategie wytypowanych konkurentów. Można wykorzystać do tego listę *Kluczowych Czynników Sukcesu* dla tego sektora. Wybrane pary kryteriów nie powinny być silnie powiązane (np. cena-jakość). Również kryteria jednakowo rozwinięte u wszystkich rywali nie nadają się do konstruowania mapy (np. jakość produktów i szerokość asortymentu). Następnie dokonaj

<sup>191</sup> Na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., 2003 r., s. 320.

oceny każdej pary w skali od 1 do 3 (wartość 1 = najniższa, 3 = najwyższa). Wyniki oceny umieść w poniższej tabeli.

W tabeli 53 przedstawiono przykładowe kryteria analizy bankowości elektronicznej.

**Tabela 52. Wykaz banków konkurencyjnych w sektorze usług bankowych**

	Nazwa banku	Udziały w rynku w 2013 roku (w mld zł)	Udziały w rynku w 2013 roku (w %)
1	PKO BP	199.2	14%
2	Pekao	158.5	11%
3	BZ WBK	106.1	8%
4	mBank	104.3	7%
5	ING Bank Śląski	86.8	6%
6	Getin Noble Bank	63.3	4%
7	Raiffeisen Polbank	57	4%
8	Citi Handlowy	45	3%
9	Millennium	43.9	3%
10	BGŻ	35.8	3%
11	BPH	33	2%
12	Deutsche Bank Polska	27.8	2%
13	Alior Bank	25.5	2%
14	<b>Suma (poz. 1-13)</b>	<b>986.2</b>	<b>70%</b>
15	Pozostałe banki	<b>421</b>	<b>30%</b>
16	<b>Suma udziału w rynku</b>	<b>1407.2</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 53. Kryteria różnicujące strategie banków**

Nr	Kryteria	Ocena (1-3)
I para kryteriów	A) jakość obsługi klienta	
	B) pozyskanie i utrzymanie klienta	
II para kryteriów	A) jakość obsługi klienta	
	B) kanały komunikacji	
III para kryteriów	A) jakość obsługi klienta	
	B) kanały operacji	

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 54 przedstawiono przykładowe kryteria różnicowania strategii banków opracowane na podstawie analizy bankowości elektronicznej z 2013 roku.

**Tabela 54. Ocena kryteriów w bankowości elektronicznej w Polsce w 2013 r.**

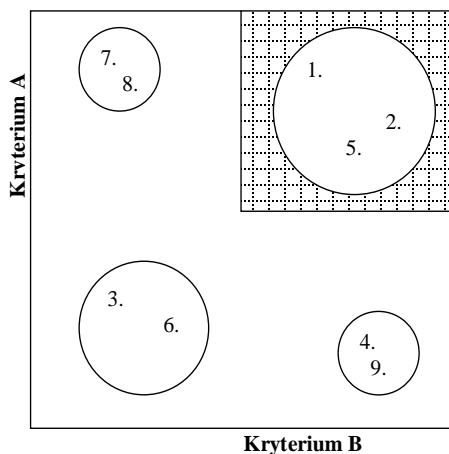
Para kryteriów	Nazwa banku  Nazwa kryterium	Ocena (1-3)												
		PKO BP	Pekao	BZ WBK	mBank	ING Bank Śląski	Getin Noble Bank	Raiffeisen Polbank	Citi Handlowy	Millennium	BGŻ	BPH	Deutsche Bank Polska	Alior Bank
I para kryteriów	A jakość obsługi klienta	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3
	B pozyskanie i utrzymanie klienta	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3
II para kryteriów	A jakość obsługi klienta	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3
	C kanały komunikacji	1	2	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	3
III para kryteriów	A jakość obsługi klienta	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3
	D kanały operacji	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy bankowości internetowej opublikowanej przez M. Węglewskiego, *Ranking banków w Internecie: Kto szybszy, ten lepszy*, Newsweek, X, 2014 r.

- III. Uzupełnij arkusze 1-4 o osiach współrzędnych odpowiadających parom wybranych kryteriów. Na osiach należy przyjąć skalę w jednostkach naturalnych lub punktach (procentach). Początek układu współrzędnych powinien oznaczać najniższą wartość danego kryterium (0), a koniec osi - wartości maksymalne (3). Każdy z wybranych konkurentów należy ocenić w skali 1-3 w oparciu o kryteria przyjęte na osiach. Przecięcie współrzędnych wartości tych kryteriów na mapie oznacza się punktem (punkt to nr podmiotu). Im więcej map, tym lepiej. Po oznaczeniu pozycji wszystkich podmiotów, grupy punktów leżące w pobliżu siebie otacza się kołem, którego powierzchnia jest proporcjonalna do łącznego udziału w rynku tych podmiotów. Z mapy można wywnioskować, że podmioty należące do jednego koła tworzą *grupę strategiczną*.
- IV. Na każdej z wykonanych map (dla III różnych par kryteriów) zaznacz *obszar korzyści strategicznych* (obszar uprzywilejowanych pozycji strategicznych dla podmiotu). Po wykonaniu trzech różnych map (arkusz 1-3) można zorientować się, czy inne podmioty różnicują strategię (w oparciu o identyfikację źródeł strategii) w podobny sposób, jak badany podmiot. Dowodem będzie obecność na każdej z map w tej samej grupie, co badany podmiot. Oznacza to, że są to konkurenci bezpośredni i na nich trzeba zwrócić szczególną uwagę przy budowie strategii.
- V. Na zakończenie przedstaw w arkuszu 4, jak będzie wyglądała mapa za 5 lat, przyjmując dowolną – z wymienionych uprzednio – parę kryteriów (wybraną z arkusza 1-3).

### Arkusz 1

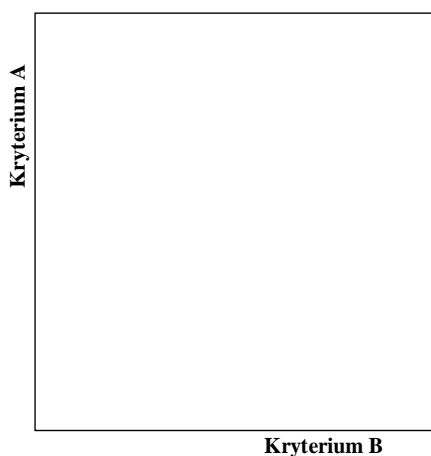
Przykładowa mapa grup strategicznych  
w sektorze usług bankowych  
(I para kryteriów)



Źródło: opracowanie własne

### Arkusz 2

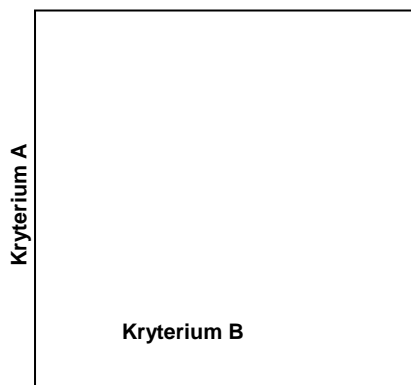
Mapa grup strategicznych  
w sektorze usług bankowych  
(II para kryteriów)



Źródło: opracowanie własne

### Arkusz 3

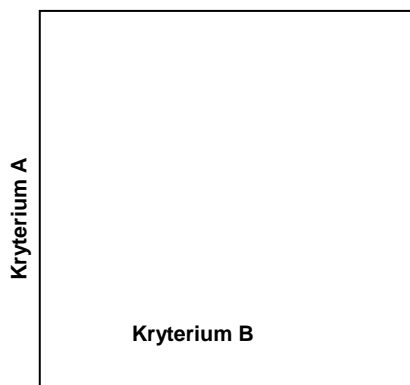
Mapa grup strategicznych  
w sektorze usług bankowych  
(III para kryteriów)



Źródło: opracowanie własne

### Arkusz 4

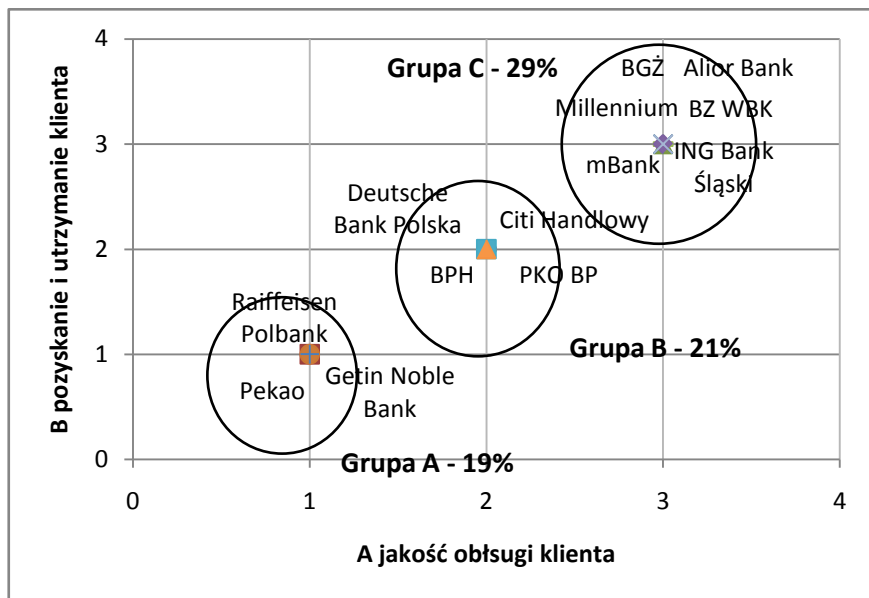
Mapa grup strategicznych  
w badanym sektorze za 5 lat



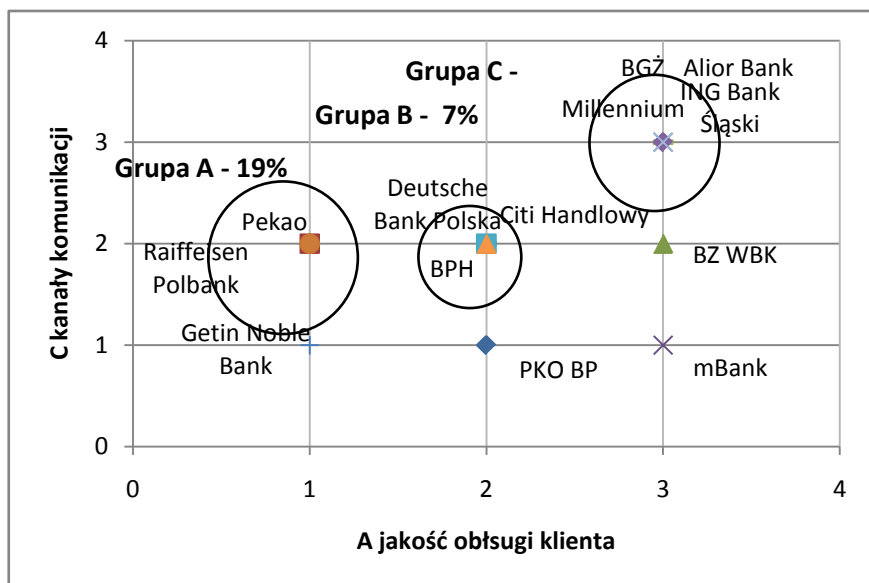
Źródło: opracowanie własne



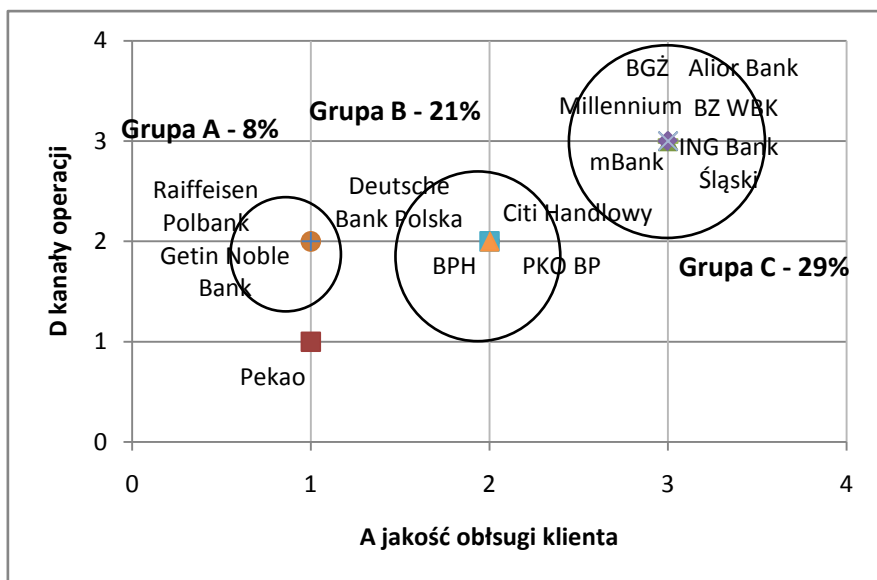
Na rysunkach 34-36 przedstawiono przykładowe mapy grup strategicznych opracowane na podstawie analizy bankowości elektronicznej z 2013 roku.



**Rysunek 34. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych (I para kryteriów)**  
Źródło: opracowanie własne



**Rysunek 35. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych (II para kryteriów)**  
Źródło: opracowanie własne



**Rysunek 36. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych (III para kryteriów)**

Źródło: opracowanie własne

#### 6.4. Praktyczne aspekty analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa

##### 6.4.1. Kluczowe czynniki sukcesu w sektorze elektronicznym

###### – studium przypadku<sup>192</sup>

Rozwój sektora elektronicznego w Polsce sięga lat 30. XX wieku. W okresie tym produkowany był między innymi sprzęt oświetleniowy przez Polskie Zakłady Philips SA w Warszawie oraz elektronowe lampy nadawcze i mikrofalowe przez Zakłady Elektro-nowe Lamina w Piasecznie. Lata powojenne udowodniły, iż elektronika stała się jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin gospodarki na całym świecie, będąc nośnikiem postępu technicznego oraz cywilizacyjnego. Elektronika jest sektorem, który decyduje o zdolności gospodarki narodowej do sprostania wymogom międzynarodowej i globalnej konkurencji pociągając za sobą rozwój innych branż gospodarki o wysokim potencjale.

Według ekspertów Business Monitor International (BMI) wartość polskiego rynku elektronicznego sukcesywnie rosła i osiągnęła wartość około 7,6 mld USD w 2013 r. Uwarunkowane to było w głównej mierze rosnącym popytem na produkty cyfrowe oraz wzrastającymi dochodami społeczeństwa.

Według BMI, do 2014 r. sprzedaż sprzętu elektronicznego w handlu detalicznym zwiększyła się o 28% (do poziomu 495 mld PLN) w porównaniu z 2010 rokiem, a rynek elektroniki należał do najszybciej rozwijających się sektorów w Polsce. Ponad 40%

<sup>192</sup> Studium przypadku opracowano na podstawie informacji zawartych na portalu Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA <http://www.paiz.gov.pl/sektory/elektroniczny>; data pobrania 17 listopada 2014 r.

mieszkańców naszego kraju ma 18-44 lata, a to właśnie młodzi ludzie chętniej sięgają po nowości ze świata elektroniki.

W Polsce *działa ponad 310 firm* zatrudniających minimum 10 osób prowadzących działalność w sektorze elektronicznym. Dają one zatrudnienie ponad 53 tys. pracowników. Około 95% całej produkcji jest wytwarzane przez średnie i duże przedsiębiorstwa.

Najważniejszymi inwestorami zagranicznymi w sektorze są m.in. Dell (Łódź, woj. łódzkie, produkcja desktopów), LG Display Poland (Kobierzyce, woj. dolnośląskie, ekrany ciekłokrystaliczne), Jabil (Kwidzyn, woj. pomorskie, komponenty elektroniczne), Sharp (Łysomice, woj. kujawsko-pomorskie, produkcja modułów LCD), Funai (Nowa Sól, woj. lubuskie, odbiorniki TV), LG Electronics (woj. mazowieckie, odbiorniki TV i inny sprzęt powszechnego użytku), producenci sprzętu telekomunikacyjnego: Alcatel-Lucent, a także Kimball Electronics Poland (Tarnowo Podgórne, woj. wielkopolskie, komponenty elektroniczne dla telekomunikacji i motoryzacji), Flextronics International Poland (Tczew, woj. pomorskie, komponenty i wyroby telekomunikacyjne).

#### **Przesłanki dla rozwoju branży elektronicznej w Polsce:**

- długoletnia tradycja w branży elektronicznej,
- obecność międzynarodowych koncernów, produkujących sprzęt elektroniczny,
- doskonale wyszkolona kadra pracownicza, oferująca najwyższe standardy wiedzy w swojej dziedzinie,
- bogata baza poddostawców: małe i średnie przedsiębiorstwa są doskonale przygotowane do współpracy z dużymi koncernami jako podwykonawcy,
- klimat instytucjonalny: państwo pomaga producentom tworzącym własne centra badawczo-rozwojowe,
- klastry: stale rozwijające się parki technologiczne ściśle współpracujące z ośrodkami naukowymi,
- wzrost inwestycji: nowe projekty inwestycyjne generujące zapotrzebowanie na usługi i produkty poddostawców z branży elektronicznej,
- zachęty inwestycyjne dla sektora elektronicznego.

#### **Ćwiczenie 1**

Na przykładzie zamieszczonego opisu oraz wzorując się na tabeli 55 i poniższych wskazówkach wymień kluczowe czynniki sukcesu sektora elektronicznego.

Wskazówki:

1. Każdemu z czynników nadaj wagę od 0 do 1 (suma = 1,0).
2. Oceń, który z czynników jest słabą, a który mocną stroną każdej z 3 wybranych firm prowadzących działalność w sektorze elektronicznym (1,2 pkt – słaba strona, 3 pkt – poziom średni, 4,5 pkt – mocna strona). Oblicz wartość ważoną dla 3 przedsiębiorstw z sektora elektronicznego i porównaj wyniki.

**Tabela 55. Kluczowe czynniki sukcesu**

KCS	Waga	Ocena (1-5)	Wartość ważona
Ocena łączna	1,00		Suma

Źródło: opracowanie własne

3. Jakie informacje wynikają (z przeprowadzonej analizy kluczowych czynników sukcesu w sektorze elektronicznym) do budowy strategii 3 wybranych konkurencyjnych firm?

### Ćwiczenie 2

Na podstawie KCS zidentyfikowanych w ćwiczeniu 1, narysuj profil słabych i silnych stron 3 wybranych firm z sektora elektronicznego. Wyniki umieść w tabeli 56.

**Tabela 56. Profil słabych i silnych stron**

KCS	Punktowa skala ocen				
	1	2	3	4	5

Źródło: opracowanie własne

#### 6.4.2. Analiza wartości sektora AGD – studium przypadku<sup>193</sup>

Produkcja artykułów gospodarstwa domowego (AGD) w Polsce ma wieloletnią tradycję. Do znanych fabryk, które powstały po II wojnie, zaliczyć można między innymi: Zakłady Sprzętu Grzejnego Wromet we Wronkach (dzisiejsza Amica Wronki SA) oraz Wrocławskie Zakłady Metalurgiczne. Od lat 60. prężnie rozwijały się również Wrozamet (dzisiejszy FagorMastercook SA), Zakłady Metalowe Zakrzów (późniejszy Polar, dziś Whirlpool Polska SA) oraz Zelmer.

Od początku okresu transformacji systemowej sektor przyciągał licznych inwestorów branżowych, którzy, na bazie istniejącej infrastruktury, wiedzy i kwalifikacji pracowników, zbudowali niezwykle nowoczesny i konkurencyjny w skali międzynarodowej sektor przemysłu.

Dynamiczny rozwój branży potwierdzają dane liczbowe. Według GUS w roku 2012 wyprodukowano w Polsce rekordową liczbę 18,5 miliona sztuk różnego rodzaju sprzętu gospodarstwa domowego. Spektakularny wzrost dotyczył w szczególności produkcji pralek automatycznych, których wytworzono 4,9 milionów sztuk, aż o 23% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim. Tak dobre wyniki w branży przekładają się na jednomyślnie pozytywną opinię ekspertów: firma badawcza Euromonitor ocenia, iż Polska stała się jednym z europejskich liderów produkcji w sektorze AGD.

Z danych opracowanych przez CECED Polska (Związek Producentów sprzętu AGD) wynika, iż w 2012 roku wartość eksportu AGD, w stosunku do roku poprzedniego, wzrosła o 10% i wyniosła ponad 14 mld PLN. Istotny jest również fakt, iż w tym samym okresie wartość importu przyrosła zaledwie o 4%, co wskazuje na wysoką konkurencyjność wyrobów produkowanych w naszym kraju na rynkach międzynarodowych. Według szacunkowych danych CECED, w polskim sektorze AGD zatrudnionych jest ok. 20 tys. osób.

<sup>193</sup> Studium przypadku opracowano na podstawie informacji zawartych na portalu Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA <http://www.paiz.gov.pl/sektory/agd>; data pobrania 17 listopada 2014 r.

Polska jest niezwykle atrakcyjną lokalizacją dla fabryk artykułów gospodarstwa domowego, co potwierdzają dotychczasowe inwestycje w Polsce większości światowych koncernów z branży. Co ważne, firmy te w dalszym ciągu rozwijają działalność w naszym kraju, otwierając nowe zakłady produkcyjne i wprowadzając kolejne wyroby do swojej oferty. Większość produkcji jest przeznaczona na eksport, w przypadku niektórych kategorii produktów (pralki, zmywarki) aż 80% sprzętu trafia na rynki zagraniczne.

Swoje fabryki ulokowali w Polsce następujący światowi gracze reprezentujący sektor AGD:

- BSH Bosch und Siemens Hausgeraete GmbH,
- Electrolux,
- Fagor Electrodomesticos Group,
- Indesit Company,
- LG,
- Samsung Electronics,
- Whirlpool.

Wśród firm z branży AGD działających w Polsce są także krajowe przedsiębiorstwa, podbijające rynki zagraniczne. Amica - największy polski producent artykułów gospodarstwa domowego – sprzedaje ok. 50% swojej produkcji na 40 rynkach zagranicznych. Drugi polski wiodący producent sprzętu AGD – Zelmer – stał się w marcu 2013 roku częścią koncernu BSH. Marka Zelmery, renomowanego producenta, m.in. odkurzaczy, ma bardzo silną pozycję w krajach Europy Wschodniej.

#### **Przesłanki dalszego rozwoju sektora AGD:**

Największe atuty naszego kraju w kontekście inwestowania w sektor AGD to:

- wieloletnie tradycje w produkcji sprzętu gospodarstwa domowego,
- dostępność wykwalifikowanej, doświadczonej kadry pracowniczej,
- bogata sieć poddostawców, kooperantów,
- obecność kluczowych, międzynarodowych korporacji z sektora wraz z bogatym zapleczem technologicznym,
- znakomite położenie geograficzne Polski z łatwym dostępem do rynków zagranicznych Unii Europejskiej, jak i państw Europy Wschodniej,
- utrzymująca się wysoka chłonność rynku wewnętrznego – 12 milionów gospodarstw domowych,
- atrakcyjny system wsparcia oferowany zagranicznym inwestorom.

#### **Ćwiczenie 1**

Na przykładzie zamieszczonego opisu SEKTORA AGD, jak również wzorcowej analizy wartości sektora komputerowego (elektronicznego) oraz „łańcucha wartości” przedstawionego w teorii, dokonaj ANALIZY SEKTORA AGD (w którym funkcjonuje wybrane przedsiębiorstwo). W tym celu opracuj:

- I. Ścieżkę ekonomiczną sektora AGD, w którym działa przedsiębiorstwo.
- II. „łańcuch wartości” dla wybranego przedsiębiorstwa z sektora AGD.

#### **Ćwiczenie 2**

Przedstaw w tabeli funkcje podstawowe występujące w przedsiębiorstwie wybranym w ćwiczeniu 1, a następnie funkcje pomocnicze. Kolejno oceń sposób realizacji każdej

z funkcji w przedsiębiorstwie w skali od 1 do 5 punktów (1 punkt – bardzo słaba strona, 5 punktów – bardzo mocna).

### Ćwiczenie 3

Na podstawie ćwiczenia 2 sporządź listę słabych i mocnych stron „łańcucha wartości” dla wybranego przedsiębiorstwa z sektora AGD. Określ działania poprawiające łańcuch i wpisz je do tabeli.

### Ćwiczenie 4<sup>194</sup>

Zastanów się nad zaprezentowanymi poniżej problemami, oceniając wybrane przedsiębiorstwo z sektora AGD:

- W jakim stopniu słabe strony łańcucha wartości badanego przedsiębiorstwa ograniczają jego możliwości rozwoju?
- Czy mocne ogniwa łańcucha są wystarczającą podstawą do rozwoju przedsiębiorstwa i czy można je jeszcze bardziej wzmocnić?
- Czy koszt oferowanego towaru jest proporcjonalny do jego użyteczności?
- Czy przeznaczenie produktu przyczynia się do zwiększenia wartości?
- Czy istnieje inny, lepszy produkt o tym samym zastosowaniu?

#### 6.4.3. Macierz BCG PKM Duda SA – studium przypadku<sup>195</sup>

Analiza BCG jest najprostszą i najpowszechniej stosowaną metodą portfolio, za pomocą której można określić obecną strukturę portfela działalności oraz kierunkowe strategie rozwoju przedsiębiorstwa BCG PKM Duda SA. W tabeli 57 przedstawiono macierz wzrostu/udziału BCG PKM Duda SA w trzech sferach jego działania, czyli trzech jednostkach badawczych, którymi są: ubój, przemysłowe przetwórstwo mięsa, handel.

**Tabela 57. Macierz BCG na przykładzie PKM Duda SA**

Sfery działania (SBU)	Tempo wzrostu rynku („r” w %)	Relatywny udział w rynku („u” w %)	Powierzchnia jednostki strategicznej (SBU)*
1. ubój	12%	12%/20%=0,6	600 000/854 239 PLN
2. przemysłowe przetwórstwo mięsa	10%	10%/40%=0,25	1 455 370/2 231 926 PLN
3. handel	20%	20%/40%=0,4	2 500 000/5 000 000 PLN

\*Powierzchnie kół są obliczone na podstawie relacji udziału własnego i konkurenta danej jednostki strategicznej; informacje pochodzą z dostępnych danych finansowych, doniesień prasowych oraz z: <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/161> [dostęp: 14.12.2011].

Źródło: opracowanie własne, na podstawie A.Z. Chmielewska, Analiza, dz. cyt., s. 158.

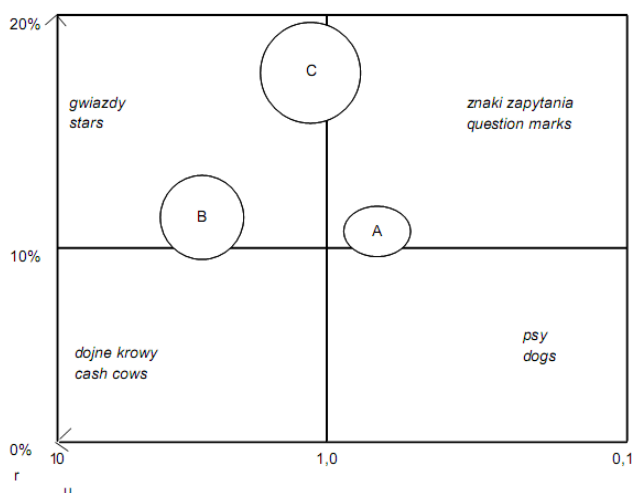
Po wprowadzeniu danych z tabeli zaprezentowano graficzną postać macierzy BCG PKM Duda SA.

Rysunek 37 pokazuje, że macierz BC jest zbudowana z dwóch wierszy i dwóch kolumn. Wiersze oznaczają niskie (do 10%) bądź wysokie (powyżej 10%) tempo wzrostu

<sup>194</sup> Ćwiczenie zostało opracowane na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 341-342.

<sup>195</sup> Studium przypadku opracowano na podstawie informacji na temat PKM Duda SA, przedstawionych przez A.Z. Chmielewska, *Analiza strategiczna PKM Duda SA na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG*, Journal of Agribusiness and Rural Development, 1(23) 2012, 155-162.

popytu. Tempo wzrostu popytu ( $r$ ) określa się jako średnią z okresu pięciu następnych lat od chwili obecnej. Wielkość powierzchni kół obrazuje wielkość sprzedaży każdej jednostki strategicznej (SBU). Kolumny oznaczają relatywny udział danej jednostki ( $u$ ) w rynku, tj. stosunek udziału danej jednostki strategicznej do udziału jej największego konkurenta. Jeśli  $u > 1$ , to oznacza, że dana jednostka jest liderem na rynku. Graniczna wartość niskiego bądź wysokiego udziału w rynku równa się 1. Im  $u$  jest bliżej 1, tym badane przedsiębiorstwo ma wyższy udział w rynku. Koncepcja tej metody polega na graficznym zobrazowaniu działalności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem powierzchni kół reprezentujących wielkości udziałów sprzedaży produktów przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży rynkowej. Tak określone powierzchnie stanowią podstawę do wyznaczania promieni okręgów wraz z ich współzrędnymi, które wylicza się na podstawie relacji udziału własnego i konkurentów oraz wskaźnika wzrostu rynku.



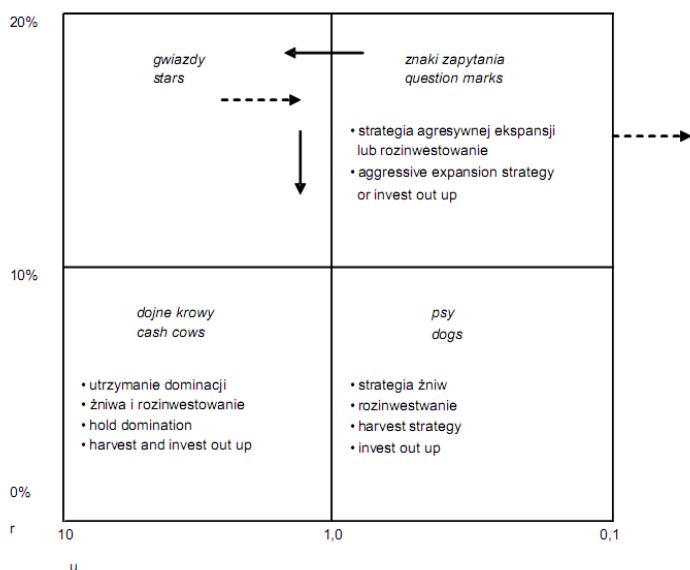
**Rysunek 37. Graficzne przedstawienie macierzy BCG na przykładzie BCG PKM Duda SA**

Źródło: A.Z. Chmielewska, *Analiza...*, dz. cyt., s. 159.

Z analizy rysunku 37 wynika, że jednostka strategiczna A charakteryzuje się dużym udziałem w rynku ubojów ( $u_A = 0,6$ ) oraz operuje na szybko rosnącym rynku ( $r_A = 12\%$ ). Znajduje się ona powyżej granicy „psów” ze „znakami zapytania”. W takiej sytuacji zaleca się utrzymanie tej pozycji możliwe jak najdłużej, do momentu uzyskiwania przez nią pozytywnych wyników działania (rysunek 38). Jednostka strategiczna B charakteryzuje się niewielkim udziałem w rynku ( $u_B = 0,25$ ), ale działa na rosnącym rynku ( $r_B = 10\%$ ). Jest ona ulokowana na granicy „dojnych krów” z „gwiazdami”. Fakt wysokiego relatywnego udziału w rynku świadczy o wygranej walce konkurencyjnej w okresie wzrostu rynku i uzyskaniu przez nią pozycji lidera, a co za tym idzie – dyskontowaniu efektów krzywej doświadczenia, pozycji dominującej oraz siły ekonomicznej. Proponowana strategia polega na utrzymywaniu pozycji lidera i łagodnym przechodzeniu do dalszych faz rozwoju jednostki (rysunek 38). Z kolei jednostka strategiczna C charakteryzuje się średnim relatywnym udziałem w rynku ( $u_C = 0,4$ ) na rynku o bardzo szybkim tempie wzrostu

( $rC = 20\%$ ). Znajduje się ona jeszcze w polu znaków zapytania, zbliżając się do pola „gwiazd”. W tej sytuacji zaleca się zastosowanie strategii agresywnej ekspansji (rysunek 38). Niemniej jednak utrzymanie pozycji „gwiazdy” wymaga posiadania zewnętrznych źródeł finansowania (co w przypadku PKM Duda SA jest możliwe ze względu na rozwinięte i rentowne przetwórstwo). Utrzymanie pozycji „gwiazdy” przez jednostkę C na rynku o wysokim tempie wzrostu, gwarantuje zyskowość jej działalności oraz akumulację środków w całym przedsiębiorstwie.

Na rysunku 38 w graficzny sposób przedstawiono zalecane strategie i kierunki działania jednostek strategicznych badanego przedsiębiorstwa mięsnego.



**Rysunek 38. Graficzne przedstawienie zalecanych strategii oraz kierunków działania jednostek strategicznych na przykładzie BCG PKM Duda SA**

Źródło: A.Z. Chmielewska, *Analiza*, dz. cyt., s. 160.

W każdej ćwiartce macierzy BCG decydenci stoją przed dylematem, czy dążyć do zwiększenia udziału jednostki na rynku w celu ewentualnego przeniesienia jednostki z jednej ćwiartki do innej, czy też utrzymać obecną pozycję rynkową. Stąd też, we wnioskach końcowych zaproponowano zalecane strategie i kierunki działania dla analizowanych jednostek A, B i C PKM Duda SA. Wyniki pokazują, że analizowane jednostki w obszarze uboju, przetwórstwa oraz handlu charakteryzują się różnym relatywnym udziałem w rynku działając na rynkach o odmiennych tempach wzrostu. Największe korzyści dla koncernu generuje przetwórstwo, z kolei ubój – najmniejsze. Pozycja tego przedsiębiorstwa może poprawić się po przejściu jednostki strategicznej handlu z pozycji „znaków zapytania” do „gwiazd”. Z opracowania wynika, że działalność jednostki strategicznej A badanego przedsiębiorstwa charakteryzuje się dużym relatywnym udziałem w rynku ubojów oraz operuje na szybko rosnącym rynku. Znajduje się ona powyżej



granicy „psów” ze „znakami zapytania”. Jednostka strategiczna B charakteryzuje się niewielkim relatywnym udziałem w rynku, ale działa na rosnącym rynku. Jest ona ulokowana na granicy „dojnych krów” z „gwiazdami”. Z kolei jednostka strategiczna C charakteryzuje się średnim relatywnym udziałem w rynku na rynku o bardzo szybkim tempie wzrostu. Znajduje się ona jeszcze w polu „znaków zapytania”, zbliżając się do pola „gwiazd”.

### Ćwiczenie 1<sup>196</sup>

I. Opracuj macierz BCG dla portfela produktów wybranego przedsiębiorstwa, stosując się do następujących zaleceń:

1. W kolumnie 1 wpisz wszystkie usługi (produkty) lub grupy usług (produktów), które poddasz analizie.
2. Określ tempo wzrostu usług (produktów) w stosunku do ubiegłego roku.
3. Określ (w przybliżeniu w %), jaki udział w rocznej sprzedaży portfela produktów (usług) stanowi poszczególny produkt (usługa);
4. Zastanów się, kto jest największym producentem (dostawcą usług w badanej grupie strategicznej) w sektorze i ustal, czy w stosunku do wybranego konkurenta udział badanego przedsiębiorstwa w „sprzedaży” danego produktu (usługi) jest większy czy mniejszy od 1 (pkt b).

*UWAGA! W zadaniu przyjmujemy, że wskaźnik 1,0 jest granicą, powyżej której zaczyna się uprzywilejowana pozycja produktu na rynku.*

**Tabela 58. Dane o produktach (usługach) przedsiębiorstwa**

Produkty (usługi) lub grupy produktów (usług)	Tempo wzrostu rynku* sprzedaży produktów ( w %) np. 2013:2012 r.		Udział produktów w sprzedaży całkowitej (w %)		Względny (relatywny) udział w rynku A/B
	A (np. Zelmer)	B (np. Sony)	A	B	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9. inne					
	(pkt a)		100%	100%	(pkt b)

\*Tempo wzrostu rynku = tempo, w jakim wzrasta z roku na rok popyt na dany produkt (tj. sprzedaż produktu w roku bieżącym / sprzedaż produktu w roku poprzednim);

*Interpretacje w określeniu wartości granicznych pkt a* = ustala granicę między rynkiem rosnącym a rynkiem malejącym i ustabilizowanym, np.: – średnia dynamika wzrostu sektora (branży) w danym roku w porównaniu do roku poprzedniego; – stopa wzrostu dochodu narodowego brutto w minionym roku; – (BCG) 10% = a, tj. 10-procentowa dynamika wzrostu rynku (max na skali = 20%), jednak w sytuacji kryzysu, stagnacji gospodarczej wszystkie produkt znajdują się poniżej pkt a.

Źródło: opracowanie własne

<sup>196</sup> Ćwiczenie zostało opracowane na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 334-336.

- II. Następnie korzystając z informacji zawartych w tabeli 58 przedstaw (na rysunku 39) macierz BCG ilustrującą obecny portfel produktów firmy. Pamiętaj, że powierzchnia kół obrazujących poszczególne usługi (produkty) powinna w przybliżeniu odpowiadać ich udziałowi w „sprzedaży” produktów ogółem badanej organizacji.

Gwiazdy		Znaki zapytania („Dylemat”)		wysoka	Tempo wzrostu rynku (a)	
Dojne krowy		Psy („Kule u nogi”)		niska		
wysoki		niski				
Względny udział w rynku (b)						
10	8	5	1	0,5	0,2	0

**Rysunek 39. Graficzne przedstawienie macierzy BCG**

Źródło: opracowanie własne

- III. Dokonaj analizy portfela produktów przedsiębiorstwa, oceniając, jaki jest portfel (a-d), następnie uzasadnij wybór, czy jest:

- rozwojowy,
- zrównoważony,
- schyłkowy,
- młodzieńczy – uzasadnij wybór.

Określ, jaki jest wpływ portfela na obecną i przyszłą sytuację badanego podmiotu.

- IV. Podejmij decyzję o przyszłym portfelu produktów (usług) podmiotu i oceń:

- z których produktów należy całkowicie zrezygnować?
- w które „dylematy” należy inwestować i jakie mają szanse stania się „gwiazdami”?
- czy należy inwestować w obecne „gwiazdy” i kiedy staną się one „dojnymi krowami”?
- czy należy podjąć prace nad nowymi produktami, czy też wystarczą nam istniejące „dylematy”?

- V. Po rozwiązaniu wymienionych problemów sporządź nowy portfel produktów analizowanego przedsiębiorstwa wzorując się na teoretycznej macierzy BCG opisanej w podrozdziale 4.6.1. W tym celu narysuj, jak będzie wyglądała macierz BCG za x lat.

Udział podstawowych wskazówek wynikających z analizy macierzy BCG w formie „czterech rad” dla przedsiębiorcy. Następnie oceń przyszłą sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa na podstawie „macierzy otoczeń strategicznych”, zawartej w teorii.

#### **6.4.4. Macierz GE sektora spożywczego w Polsce – studium przypadku<sup>197</sup>**

W ciągu ostatnich 20 lat polski sektor spożywczy przeszedł znaczące przeobrażenia. Stanowił jedną z branż, które najszybciej odrodziły się po kryzysie związanym z transformacją ustrojową, stając się jednocześnie ważnym stymulatorem wzrostu gospodarczego. Dzięki stałemu rozwojowi technicznemu, technologicznemu i organizacyjnemu sektora Polska weszła do czołówki nowoczesnych i innowacyjnych europejskich producentów żywności. Efektem jest m.in. niezwykle sukces eksportowy polskich przedsiębiorstw.

Czynnikiem istotnie przyspieszającym rozwój sektora było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w roku 2004. Wiązało się to z szerokim strumieniem dotacji i subsydiów, zarówno przed- jak i poakcesyjnych, umożliwiających dostosowanie zakładów produkcyjnych do standardów wymaganych w UE. Otwarcie rynków europejskich umożliwiło ponadtrzykrotny (z 5 mld EUR w roku 1994 do 17,5 mld w roku 2012) wzrost eksportu produktów rolno-spożywczych. Integracja gospodarcza oznaczała także realizację w Polsce licznych inwestycji zagranicznych, będących istotnym źródłem innowacji m.in. dla sektora spożywczego.

##### **Charakterystyka sektora**

Określenie „sektor spożywczy” dotyczy producentów artykułów spożywczych (przeznaczonych zarówno dla ludzi, jak i dla zwierząt) oraz producentów napojów, w tym napojów alkoholowych. Sektor spożywczy nie obejmuje producentów płodów rolnych, hodowców zwierząt ani przedsiębiorstw zajmujących się rybołówstwem i rybactwem. W jego skład nie wchodzi także dystrybutorzy żywności.

*Sektor spożywczy charakteryzuje kilka szczególnych cech.*

Sektor obejmuje bardzo szeroki obszar działalności. Tworzą go firmy zajmujące się:

- przetwórstwem produktów zwierzęcych (np. przemysł mięsny bądź mleczarski),
- przetwórstwem produktów roślinnych (np. przemysł zbożowo-makaronowy, owocowo-warzywny),
- przetwórstwem wtórnym (przemysł piekarski, paszowy, cukierniczy, koncentratów spożywczych, napojów bezalkoholowych),
- produkcją używek (alkohole).

Produkty sektora mogą być zarówno nisko przetworzone (jak w przypadku uboju zwierząt i rozbiórki mięsa), jak i stanowić efekt zaawansowanych procesów technologicznych, jak w przypadku żywności liofilizowanej.

Ze względu na wpływ na ludzkie zdrowie, przetwórstwo spożywcze podlega licznym regulacjom prawnym, określającym standardy jakości żywności. Przestrzeganie tych regulacji jest szczególnie istotne w przypadku firm-eksporterów. O ile produkcja

---

<sup>197</sup> Studium przypadku opracowano na podstawie *Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, 2013.

Metodologia opracowana na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 343-345.

artykułów spożywczych (z wyjątkiem alkoholi) nie wymaga koncesji ani licencji, o tyle konieczność spełnienia obowiązujących w UE norm sanitarnych oraz dotyczących ochrony środowiska oznacza ponoszenie znacznych nakładów inwestycyjnych. Tworzy to istotne bariery wejścia na rynek przetwórstwa spożywczego. Co więcej, konkurencyjność już działających przedsiębiorstw sektora w znacznej mierze zależy od ich zdolności dostosowania się do norm i standardów wymaganych przez przepisy Unii Europejskiej.

#### *Wartość i struktura sprzedaży*

W roku 2012 wartość produkcji sprzedanej sektora (bez podatku od towarów i usług i podatku akcyzowego) wyniosła 204,6 mld zł. Odpowiadało to 21,4% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego (co stanowi jeden z wyższych wyników w Unii Europejskiej) oraz 18% sprzedaży przemysłu ogółem. Sektor zatrudniał przy tym 386 tys. osób, co odpowiada 18,9% zatrudnionych w przetwórstwie przemysłowym oraz 15,6% zatrudnionych w przemyśle. Jak widać więc, sektor spożywczy jest kluczowy dla polskiej gospodarki.

W tabeli 59 przedstawiono strukturę sprzedaży w sektorze spożywczym w roku 2012, natomiast w tabeli 60 strukturę przychodu największych firm spożywczych w Polsce dla analizowanego okresu.

**Tabela 59. Struktura sprzedaży polskiego sektora spożywczego w 2012 roku**

<b>Struktura sektora</b>	<b>Wielkość sprzedaży (w %)</b>
1. Mięso i wyroby z mięsa	27,9%
2. Wyroby mleczarskie	14,8%
3. Napoje	11,2%
4. Owoce i warzywa	7,7%
5. Pasze i karmy dla zwierząt	7,4%
6. Wyroby piekarskie i mączne	5,8%
7. Ryby	3,7%
8. Produkty przemiału zbóż	2,6%
9. Oleje i tłuszcze	2,3%
10. Pozostałe artykuły spożywcze	16,5%
<b>Suma</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne *Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, 2013, s. 5.

Model GE sektora spożywczego w Polsce można zbudować na podstawie analizy struktury sektora, czyli z podziałem na producentów: mięsa i wyrobów mięsnych, wyrobów mleczarskich, napojów oraz innych przedstawionych w tabeli 60. Podstawą do analizy w macierzy GE jest wybór czynników zewnętrznych związanych z atrakcyjnością sektora oraz wewnętrznych odzwierciedlających pozycję przedsiębiorstwa lub stopień konkurencyjności produktów. Następnie należy przeprowadzić ocenę punktową dla dwóch zmiennych: pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw i atrakcyjność rynkowa (sektora). Jednak należy podkreślić, że dla konkretnego sektora i przedsiębiorstwa lista czynników powinna być ustalana przez ekspertów indywidualnie, tj. oddzielnie dla firm produkujących mięso i wyroby z mięsa, wyroby mleczarskie czy napoje.

**Tabela 60. Struktura udziału największych firm spożywczych w Polsce (według zakresu produkcji) w 2012 roku**

Struktura sektora	Wielkość sprzedaży w %	Udział firm w obrotach ze względu na strukturę sektorów	Przychód w 2012
Mięso i wyroby z mięsa	27,9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grupa Animex, Warszawa</li> <li>– GK Sokołów SA, Sokołów Podlaski</li> <li>– GK Polski Koncern Mięсны Duda SA, Warszawa</li> <li>– Grupa Firm Farmutil, Śmiłowo</li> <li>– CEDROB SA</li> <li>– Pini Polonia Sp. z o.o.</li> </ul>	3 805 000 2 877 412 2 104 145 1 886 765 1 377 000 1 274 000
Wyroby mleczarskie	14,8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SM Mlekoop, Grajewo</li> <li>– Grupa Mlekovita, Wysokie Mazowieckie</li> <li>– Danone Sp. z o.o., Warszawa</li> <li>– Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Łowiczu</li> </ul>	3 209 584 3 028 146 1 529 097 1 371 429
Napoje	11,2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>– GK Kompania Piwowarska SA, Poznań</li> <li>– GK Grupy Żywiec SA, Żywiec</li> <li>– Sobieski Sp. z o.o., Warszawa</li> </ul>	4 402 673 3 565 676 1 735 248

Źródło: opracowanie własne *Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, 2013, s. 10.

W niniejszym przykładzie została przedstawiona analiza GE dla producentów napojów (alkoholowych), mianowicie browaru „X”.

Ekspert przy ustalaniu **pozycji konkurencyjnej** browaru „X” ocenie poddali następujące czynniki:

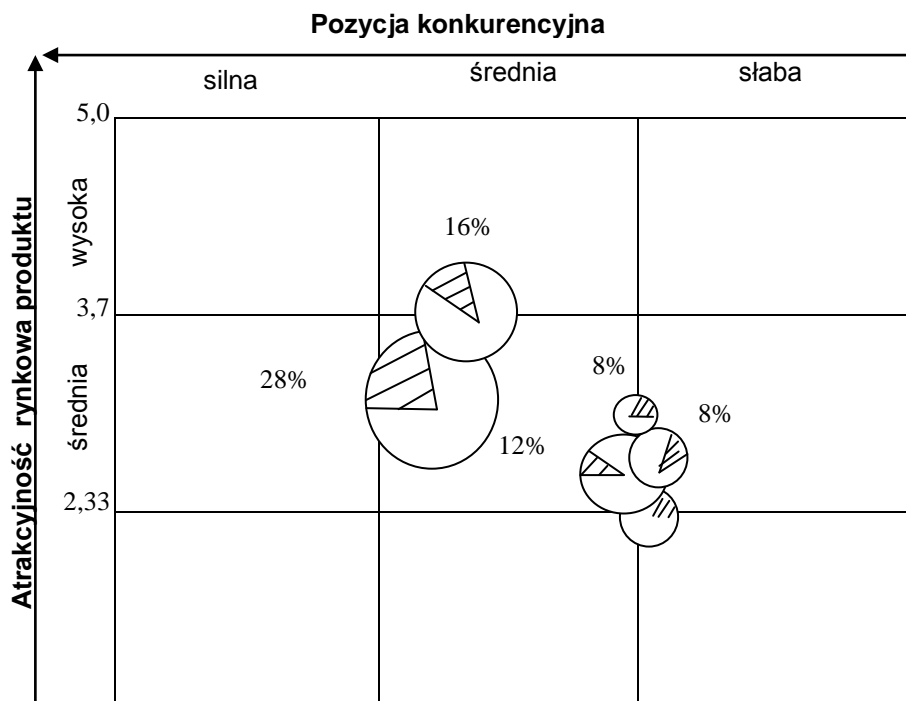
1. Udział w rynku.
2. Wzrost udziału w rynku.
3. Konkurencyjność cenowa produktu.
4. Jakość produktu.
5. Reputacja marki.
6. Sieć dystrybucji.
7. Efektywność promocji.
8. Rentowność produktu.

Natomiast **atrakcyjność sektora** określono na podstawie takich czynników, jak:

1. Potencjał rynku.
2. Przewidywana stopa wzrostu sprzedaży.
3. Fazy cyklu życia produktu.
4. Udział liderów w rynku.
5. Intensywność konkurencji.
6. Powiązania z odbiorcami.
7. Sytuacja popytowa.
8. Rentowność sprzedaży
9. Postrzegalność produktu.
10. Sezonowość.

Czynnikom tym zostały przypisane określone wagi w taki sposób, aby dla danego kryterium sumowały się do 1. Następnie dokonano oceny każdego czynnika w skali 1-5 punktów, a wyniki dla każdej jednostki (A-F) zamieszczono na rysunku 40.

Przykład analizy portfelowej browaru „X” przedstawia tabela 61. Natomiast wyniki oceny pozycji rynkowej i atrakcyjności produktów browaru „X” zaprezentowano na rysunku 40.



**Rysunek 40. Ocena pozycji i atrakcyjności produktów browaru „X” w macierzy GE**

Źródło: Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne ...*, dz. cyt., s. 161.

Po dokonaniu oceny pozycji konkurencyjnej i atrakcyjności rynkowej produktów browaru „X” można określić **zalecane strategie** dla poszczególnych produktów (patrz tabela 62): **wzrostu** (pola powyżej przekątnej), **przetrzymania** (przekątna macierzy) i **wycofania z rynku** (pola poniżej przekątnej). Analiza macierzy pozwala bowiem ocenić zawartość portfela produktów oraz opierając się na pozycji każdego produktu, sformułować strategię dla okresów przyszłych.

**Tabela 61. Ocena atrakcyjności rynkowej i pozycji rynkowej produktów browaru „X” w modelu GE**

Kryteria	Waga	Ocena poszczególnych produktów w skali 1-5						Ocena ważona					
		A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F

**Pozycja konkurencyjna**

1. Udział w rynku	0,10	1,0	3,0	2,5	3,5	3,0	1,0	0,100	0,300	0,250	0,350	0,300	0,100
2. Wzrost udziału w rynku	0,15	2,0	3,0	1,0	4,0	2,05	4,0	0,300	0,450	0,150	0,600	0,375	0,600
3. Konkurencyjność cenowa produktu	0,20	3,5	2,5	2,0	4,0	3,0	3,0	0,700	0,500	0,400	0,800	0,600	0,600
4. Jakość produktu	0,10	3,05	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	0,350	0,300	0,300	0,400	0,400	0,300
5. Reputacja marki	0,15	3,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,5	0,450	0,375	0,450	0,525	0,600	0,225
6. Sieć dystrybucji	0,005	3,0	2,5	2,5	3,0	3,0	2,0	0,150	0,125	0,125	0,150	0,150	0,100
7. Efektywność promocji	0,05	3,5	3,0	2,5	4,0	4,0	3,0	0,175	0,150	0,125	0,200	0,200	0,150
8. Rentowność produktu	0,20	2,0	2,5	3,0	4,0	4,0	3,0	0,400	0,500	0,600	0,800	0,800	0,600
<b>Razem</b>	<b>1,0</b>							<b>2630</b>	<b>2,700</b>	<b>2,400</b>	<b>3,830</b>	<b>3,430</b>	<b>2,680</b>

**Atrakcyjność rynkowa**

1. Potencjał rynku	0,10	1,5	2,0	2,5	3,5	3,5	2,5	0,150	0,200	0,250	0,350	0,350	0,250
2. Przewidywana stopa wzrostu sprzedaży	0,15	1,0	3,0	2,0	2,5	4,0	4,0	0,150	0,450	0,300	0,375	0,600	0,600
3. Fazy cyklu życia produktu	0,05	1,5	2,5	2,0	3,0	3,5	3,0	0,075	0,125	0,100	0,150	0,175	0,150
4. Udział liderów w rynku	0,005	2,0	2,0	2,5	3,0	3,0	3,5	0,100	0,100	0,125	0,150	0,150	0,175
5. Intensywność konkurencji	0,15	2,5	3,0	3,0	2,5	3,0	3,0	0,375	0,450	0,450	0,375	0,450	0,450
6. Powiązania z odbiorcami	0,10	2,5	3,0	3,0	3,5	3,5	2,0	0,250	0,300	0,300	0,350	0,350	0,200
7. Sytuacja popytowa	0,05	2,0	2,5	3,0	3,5	3,5	2,0	0,100	0,125	0,150	0,175	0,175	0,100
8. Rentowność sprzedaży	0,15	2,5	3,0	4,0	4,0	3,0	0,375	0,450	0,450	0,525	0,525	0,525	0,300
9. Postrzegalność produktu	0,15	2,5	3,0	3,0	3,5	3,5	2,0	0,375	0,450	0,450	0,525	0,525	0,300
10. Sezonowość	0,05	2,0	2,0	2,0	2,5	2,5	1,5	0,100	0,100	0,100	0,125	0,125	0,075
<b>Razem</b>	<b>1,0</b>							<b>2,050</b>	<b>2,750</b>	<b>2,680</b>	<b>3,180</b>	<b>3,500</b>	<b>2,750</b>

Źródło: Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 160-161.

**Tabela 62. Zalecane strategie dla analizowanego przedsiębiorstwa**

Utrzymać pozycję lidera	Utrzymać pozycję, śledzić rozwój	Korzystać z rentowności
Poprawić pozycję	Rozważne poprawianie rentowności	Wycofać się selektywnie
Podwoić nakłady lub opuścić segment	Wycofać się stopniowo i selektywnie	Opuścić segment, wycofać kapitał

Źródło: Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 162.

Konkludując, należy zauważyć, że zastosowanie macierzy GE pozwala przedsiębiorstwu z jednej strony na wyodrębnienie silnych stron konkretnego portfela produkcyjnego, z drugiej zaś stanowi wytyczną dla strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Rozkład SBU w macierzy wskazuje, gdzie przedsiębiorstwo powinno „zbierać żniwa”, co likwidować i jak przekształcić produkty przeciętne w rentowne.

### Ćwiczenie 1<sup>198</sup>

Posługując się macierzą GE przeprowadź analizę rynkową działalności dowolnie wybranego przedsiębiorstwa. Przy opracowywaniu analizy pomocne będą poniższe punkty.

#### I. Charakterystyka rynku

1. Przedstaw cel działalności jednostki, tj. jaką grupę potrzeb zaspokaja.
2. Przedstaw, jakie grupy produktów/usług oferuje przedsiębiorstwo.
3. Określ obszar, w którym działa firma.
4. Scharakteryzuj rynek.

#### II. Segmentacja rynku

Wyodrębnij i scharakteryzuj cztery segmenty rynków wybranego przedsiębiorstwa. Segment to jednorodna grupa potencjalnych nabywców. Jeżeli firma działa na kilku rynkach, scharakteryzuj poszczególne segmenty najważniejszych rynków.

**Tabela 63. Segmentacja rynku**

Nazwa segmentu	Charakterystyka segmentu	Udział w rynku segmentu A-D w % (suma = 100 %)	Specyficzne wymagania segmentu dotyczące: produktu, dystrybucji, cen i promocji <sup>199</sup>
A			
B			
C			
D			

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Niedzielski, (red.), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 91.

#### III. Tendencje i bariery rynkowe

Przedstaw, w jakim kierunku postępowały zmiany w poszczególnych segmentach i jakie przewidujesz konsekwencje tych zmian dla przedsiębiorstwa.

**Tabela 64. Tendencje występujące na rynku**

Tendencje rynkowe	Przewidywane konsekwencje dla przedsiębiorstwa
A	
B	
C	
D	

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Niedzielski, (red.), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 91.

<sup>198</sup> Opracowanie własne na podstawie: E. Niedzielski, (red.), *Zarządzanie strategiczne*. Przewodnik do ćwiczeń, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 90-95.

<sup>199</sup> **Produkt**: asortyment, jakość, opakowanie, serwis, oznaczenie; **Dystrybucja**: kanały, organizacja sprzedaży, logistyka; **Cena**: zróżnicowanie cen, upusty, kredytowanie sprzedaży, warunki dostaw i płatności; **Promocja**: wizerunek firmy, reklama, aktywizacja sprzedaży.



Uwzględnij bariery w działalności przedsiębiorstwa i zaproponuj ich likwidację.

**Tabela 65. Bariery występujące na rynku**

Bariery działalności rynkowej w segmencie	Możliwości i warunki pokonania barier

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Niedzielski, (red.), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 92.

#### IV. Pozycja konkurencyjna i atrakcyjność rynkowa

W tabeli 66 przedstaw 10 kryteriów pozycji konkurencyjnej oraz 10 kryteriów atrakcyjności rynkowej wybranego przedsiębiorstwa. Następnie:

- Dla każdego kryterium ustal wagi określające ich rangę (ważność); suma wag dla danej grupy kryteriów nie może być większa od 1.
- Dokonaj oceny poszczególnych segmentów (A-D) w celu różnicowania stopnia oddziaływania każdego kryterium. Jako skalę przyjmij liczby z przedziału 1-5, gdzie 1 oznacza oddziaływanie słabe, a 5 silne.
- Oblicz wartość ważoną przez pomnożenie wagi i oceny każdego segmentu.
- Oblicz całkowitą wartość ważoną przez zsumowanie wartości ważonych dla poszczególnych kryteriów.

W oparciu o wartości ważne poszczególnych segmentów nanieś na macierz GE wybrane segmenty A-D, ustalając na tej podstawie na macierzy GE skalę liczbową dla kryterium: pozycja rynkowa i atrakcyjność rynkowa. Segment należy przedstawić w postaci koła, którego średnica jest proporcjonalna do wielkości udziału w rynku poszczególnego segmentu, a wycinek jest proporcjonalny do udziału w rynku produktu z każdego segmentu.

**Tabela 66. Ocena atrakcyjności rynkowej i pozycji rynkowej produktów firmy**

Kryteria	Waga	Ocena poszczególnych segmentów w skali 1-5				Ocena ważona			
		A	B	C	D	A	B	C	D

##### Pozycja konkurencyjna

1.									
2.									
3.									
...									
10.									
Razem									

##### Atrakcyjność rynkowa

1.									
2.									
3.									
...									
10.									
Razem									

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne...*, dz. cyt., s. 160-161.

## V. Wnioski końcowe

1. Przedstaw zalecane strategie dla segmentów wybranego przedsiębiorstwa.
2. Oceń, które segmenty są najważniejsze i najbardziej rozwojowe, a które osłabiają pozycję strategiczną przedsiębiorstwa.
3. Określ, z których segmentów przedsiębiorstwo powinno:  
a) wycofać się, b) które rozwijać, c) w które nowe segmenty powinno zainwestować?

### 6.4.5. Analiza macierzy Hofera

#### Ćwiczenie 1<sup>200</sup>

1. Na podstawie wybranego przedsiębiorstwa dokonaj segmentacji strategicznej. Określ, w jakich sektorach działa. Następnie za pomocą analiz: atrakcyjności sektora M.E. Portera, cyklu życia sektora, kluczowych czynników sukcesu, określ parametry:
  - wielkość sektora (w zł),
  - udział badanej firmy w obrotach sektora (w %),
  - fazę życia sektora,
  - pozycję konkurencyjną wybranego przedsiębiorstwa (mierzoną w % maksymalnej wartości kluczowych czynników sukcesu).

Dane charakteryzujące działalność firmy przedstaw w tabeli 67.

**Tabela 67. Dane do charakterystyki działalności firmy zdywersyfikowanej**

Sektor	Wielkość sektora (w zł)	Udział firmy w obrotach sektora (w %)	Fazy życia sektora	Pozycja konku- rencyjna firmy w sektorze (w %)
1.				
2.				
3.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 346.

2. Zaznacz każdy z sektorów na macierzy Hofera.

Oceń aktualną pozycję strategiczną przedsiębiorstwa. Zastanów się, jaka będzie sytuacja przedsiębiorstwa w przypadku utrzymania obecnego portfela działalności, biorąc pod uwagę proces starzenia się sektorów i obecną strategię firmy. Zaproponuj korektę bądź też rozbudowanie aktualnego portfela działalności przedsiębiorstwa oraz przedstaw propozycję w postaci macierzy.

<sup>200</sup> Opracowanie na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, ... dz. cyt., s. 346-348.

## 6.5. Kompleksowa analiza przedsiębiorstwa w praktyce

### 6.5.1. Analiza SWOT biura turystycznego wprowadzającego nową usługę<sup>201</sup>

Analiza SWOT biura turystycznego „X”, który wprowadza nową usługę – wycieczki dla cudzoziemców po Polsce – obejmuje przeanalizowanie i zrozumienie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz rozpoznanie zagrożeń dla działalności i dodatkowych możliwości na rynku.

Przedsiębiorstwo w celu przeprowadzenia obiektywnej i rzetelnej oceny zdiagnozowało mocne i słabe strony badanego przedmiotu udzielając odpowiedzi na kilka następujących pytań:

- W czym jako biuro turystyczne „X” jest najlepsze?
- Za co można pochwalić biuro turystyczne „X”?
- Czego na pewno biuro turystyczne „X” nie może się powstydić?

Mocne strony to elementy, które są przewagą konkurencyjną wobec innych, eksponuje się je w ofertach i reklamie, są najważniejszym pozytywnym elementem dla odbiorców biura turystycznego „X”. Wypisując słabe strony firmy, czyli te czynniki, które utrudniają efektywne działania biura turystycznego „X”, zaczęto od zadania sobie pytań:

- W czym konkurenci są lepsi od biura turystycznego „X”?
- Co hamuje rozwój biura turystycznego „X”?
- Co stwarza bariery we wzmocnieniu pozycji na rynku przez biuro turystyczne „X”?

Biuro przeprowadzając analizę SWOT w momencie wprowadzania nowej usługi – wycieczki dla cudzoziemców po Polsce – obiektywnie, a nawet krytycznie spojrzało na własną działalność, z perspektywy potencjalnego klienta biura – cudzoziemca. Silne i słabe strony biura turystycznego „X” są czynnikami wewnętrznymi, a szanse i zagrożenia to elementy zewnętrzne wobec firmy.

Zastosowanie analizy SWOT w praktyce w biurze turystycznym „X” jest zależne od inwencji jego właścicieli i może być ona stosowana w różnych obszarach, np. do:

- budowania planów strategicznych biura,
- przeorientowania dotychczasowego kierunku działalności firmy,
- wypracowania priorytetowego kierunku działania dostosowanego do zmieniających się warunków rynkowych,
- rozpoznania sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej biura, aby w przypadku wykrytych niedoskonałości wprowadzić programy naprawcze,
- określenia kluczowych czynników, produktów, które mają decydujący wpływ na rozwój biura, a potem umacnianie ich jako źródła przewagi konkurencyjnej,
- punktu wyjściowego do tworzenia biznesplanów biura,
- zapewnienia funkcjonowania jakości biura.

---

<sup>201</sup> Na podstawie informacji zawartych w Centrum Edukacji Obywatelskiej, <http://www.ceo.org.pl> (data pobrania 24 listopada 2014 r.).

**Tabela 68. Analiza SWOT biura turystycznego**

	<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<b>Czynniki związane z przedsiębiorstwem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nawiązanie kontaktu z kilkoma biurami turystycznymi we Francji i w Niemczech – możliwość rekrutacji klientów za ich pośrednictwem;</li> <li>- Znajomość polskich atrakcji turystycznych;</li> <li>- Nawiązanie kontaktów i wstępne umowy o współpracy z przewodnikami turystycznymi z Krakowa, Wrocławia i Warszawy;</li> <li>- Obszary polskiej przyrody i polskie tradycje nie są znane na zachodzie Europy i mogą stanowić ciekawą ofertę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasza marka na polskim rynku jest mało znana, co może utrudniać rozmowy z polskimi firmami i dostawcami (z hotelami, firmami autokarowymi itp.);</li> <li>- Nie mamy jeszcze doświadczenia w sprawie tzw. wyjazdów „bliżej natury” np. na Mazury, w polskie góry. Brakuje tam kontaktów i współpracowników;</li> <li>- Nasze zasoby ludzkie są za małe, a nie mamy pieniędzy na zatrudnienie dodatkowych osób.</li> </ul>
	<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<b>Czynniki zewnętrzne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polska, po wejściu do UE, jest postrzegana lepiej i jest większe nią zainteresowanie;</li> <li>- Niższy poziom cen na usługi turystyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utrudniony dostęp do zewnętrznego finansowania – konieczność posilkowania się własnymi zasobami;</li> <li>- Brak gwarancji dobrej pogody w sezonie letnim.</li> </ul>

Źródło: <http://www.ceo.org.pl>

### Ćwiczenie 1

W oparciu o tabelę 69 dokonaj analizy atutów i słabości wybranego przedsiębiorstwa w warunkach okazji i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Oceń strategiczną sytuację przedsiębiorstwa i wyprowadź wnioski końcowe.

**Tabela 69. Analiza SWOT przedsiębiorstwa**

<b>Mocne strony:</b>	<b>Słabe strony:</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
<b>Możliwości (szanse):</b>	<b>Zagrożenia:</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
<b>Ocena sytuacji strategicznej i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa „X”:</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	

Źródło: opracowanie własne

Szczególną uwagę należy skupić na tych rodzajach działalności, które mają największą szansę rozwoju, a jednocześnie najbardziej odpowiadają kompetencji i predyspozycjom przedsiębiorstwa, natomiast unikać lub wycofywać się z interesów niepewnych.

#### **6.5.2. Analiza TOWS/SWOT przedsiębiorstwa działającego w sektorze usług medycznych<sup>202</sup>**

Nowe warunki funkcjonowania wpłynęły na zakłady opieki zdrowotnej i skłoniły je do podjęcia walki konkurencyjnej. Spowodowało to potrzebę dywersyfikacji działalności oraz konieczność efektywniejszego zarządzania posiadanymi zasobami. Przedsiębiorstwo „X” to spółka cywilna funkcjonująca na rynku usług medycznych na terenie województwa zachodniopomorskiego od roku 2000. Polem jego działania jest podstawowa opieka medyczna, która obejmuje:

- opiekę pielęgniarek i położnych środowiskowo-rodzinnych,
- współpracę z lekarzem podstawowej opieki zdrowotnej (lekarzem rodzinnym) oraz innymi świadczeniodawcami, zgodnie z potrzebami podopiecznych, oraz z przedstawicielami organizacji i instytucji działających na rzecz zdrowia rodziny.

W podstawowej opiece zdrowotnej przedsiębiorstwa „X” zatrudnione są 34 osoby, które posiadają kierunkowe wykształcenie i długoletnie doświadczenie zawodowe. Uwzględniając pion administracyjny, w badanej organizacji pracuje 48 osób. Współwłaściciele, decydując się na prowadzenie działalności w zakresie usług medycznych związanych z leczeniem bólu, długoterminową opieką pielęgniarską i podstawową opieką zdrowotną, kierowali się przekonaniem o możliwości podjęcia walki konkurencyjnej w danym sektorze oraz przekonaniem o posiadanym potencjale umożliwiającym kompleksową obsługę klientów.

Wśród zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa wysoko ocenić należy dobrą reputację oraz pozytywne relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Firma posiada jednak ograniczone zdolności do innowacyjności, co jest związane z relatywnie niewysokimi nakładami na sferę B + R (w 2010 r. wysokość nakładów na B + R wyniosła 15 tys. zł). Wśród innych zasobów determinujących potencjał przedsiębiorstwa wskazać należy kulturę organizacyjną zorientowaną na doskonalenie jakości. Narzędziem wykorzystywanym w tych dążeniach jest system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001:2000. Motywu przyświecającym wdrażaniu systemu było przekonanie właścicieli o konieczności ciągłego doskonalenia jakości, co prowadzi do zwiększenia wiarygodności organizacji na rynku (wzrostu zaufania klientów i pracowników). W umacnianiu pozycji konkurencyjnej organizacji duże znaczenie odgrywają też cechy i kompetencje właściciela, tj. autorytet, zdolność do przewodzenia, umiejętność motywowania i roztropność w sprawach finansowych. Słabością kadry zarządzającej jest natomiast niechęć do ryzyka, innowacji i zmian.

---

<sup>202</sup> Opracowano na podstawie B. Czerniachowicz, *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy A*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25/2012, Uniwersytet Szczeciński, s. 293-299.

Przedsiębiorstwo „X” zajmuje pozycję lidera na rynku usług medycznych, o czym przesądza:

- posiadany udział w rynku,
- umiejętności technologiczne,
- jakość oferowanych usług z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej, długoterminowej opieki lekarskiej i leczenia bólu,
- konkurencyjność cenowa,
- obsługa posprzedażowa (skierowana bezpośrednio do pacjenta po realizacji przez niego świadczenia prozdrowotnego oraz pośrednio związana z potrzebą prowadzenia prac administracyjno-sprawozdawczych, przetwarzania danych, ewidencjonowania pacjentów czy skierowań, sprawozdawczości, zgodnej z wymogami Narodowego Funduszu Zdrowia, zabezpieczania i przechowywania dokumentacji pacjentów czy też kontrola prawidłowości funkcjonowania systemów informatycznych). Istotną rolę w budowie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywa kooperacja z izbami gospodarczymi, firmami konsultacyjno-doradczymi oraz szkoleniowymi.

Analizowane przedsiębiorstwo działa na rynku usług medycznych, który jest trudny i wymagający, szczególnie ze względu na wysoką niestabilność i burzliwość wywoływaną przez wysokie tempo zmian technologicznych w zakresie technik medycznych. Największy wpływ na charakter sektora usług medycznych mają jednak wysokie bariery wejścia (konieczność spełnienia wielu wymogów formalnoprawnych i poniesienia dużych nakładów kapitałowych na rozpoczęcie działalności). Bardzo wysokie bariery wejścia zniechęcają do rozpoczęcia działalności gospodarczej nowe podmioty w analizowanym sektorze, co z kolei powoduje, że liczba uczestników sektora nie sprzyja zaostrzaniu walki o klienta. Bariery wyjścia z sektora są czynnikiem o średnim wpływie na atrakcyjność sektora. Koszty społeczne i finansowe związane z likwidacją działalności w sektorze mogą mieć wpływ na opóźnianie decyzji wyjścia gracza z rynku, nie stanowią one jednak głównej zmiennej decyzyjnej. Na poprawę atrakcyjności sektora wpływa niski stopień koncentracji uczestników oraz niskie prawdopodobieństwo pojawienia się wyrobów (usług) substytucyjnych względem świadczonych przez badane przedsiębiorstwo. Brak substytucji z jednej strony skutkuje mniejszym ryzykiem konieczności obniżania cen świadczonych usług, z drugiej jednak powoduje niewielkie możliwości różnicowania produktów/usług w sektorze. Wysoka standaryzacja produktów/usług stwarza ryzyko wojny cenowej w sytuacji nasilenia się konkurencji w sektorze.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa „X” na rynku usług medycznych w dużej mierze zdeterminowane jest siłą oddziaływania dostawców. Pewność zaopatrzenia, a przede wszystkim terminowość i jakość dostaw materiałów medycznych, warunkuje jakość i terminowość świadczonych przez jednostkę usług, a tym samym współdecyduje o pozycji konkurencyjnej firmy. Wysoki poziom uzależnienia od dostawców wynika także z małego prawdopodobieństwa integracji w tył (przyjęcia przez przedsiębiorstwo „X” procesu produkcji wykorzystywanych materiałów medycznych).

Wśród czynników makrootoczenia najsilniej oddziałujących na sytuację analizowanego przedsiębiorstwa można wymienić: tempo zmian technologicznych i zmiany demograficzne, w tym przede wszystkim starzenie się społeczeństwa oraz niestabil-

ność systemu prawnego. Otoczenie techniczno-technologiczne, prawne i demograficzne są wymiarami najbardziej zmiennymi i burzliwymi, a zatem najsilniej kształtującymi warunki funkcjonowania firmy. Zredukowanie liczby regulacji prawnych dotyczących zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej uznać można za jedno z ważniejszych zmian, które wpłyną na poprawę konkurencyjności badanego podmiotu. W warunkach kryzysu gospodarczego problem ewentualnego ubożenia społeczeństwa może być kluczową zmienną szczególnie determinującą działalność organizacji.

### Ćwiczenie 1

Dokonaj analizy pozycji strategicznej opisanego przedsiębiorstwa metodą TOWS/SWOT (ogranicz liczbę czynników poddanych badaniu do 5 głównych):

- zdefiniuj listę słabych i silnych stron oraz szans i zagrożeń, a także ustal system wag,
- zbadaj relacje między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi w ramach analizy TOWS (od zewnątrz do wewnątrz) oraz SWOT (od wewnątrz na zewnątrz) wykorzystując osiem tabel relacji wg wzoru przedstawionego w rozdziale 5.2,
- umieść wyniki analizy w zestawieniu zbiorczym (tabela 70) i określ, jaką strategię powinno przyjąć kierownictwo firmy,
- wymień podstawowe czynniki, na których powinna być budowana strategiczna przewaga firmy,
- opisz, w jaki sposób może być realizowana zalecana strategia.

**Tabela 70. Zestawienie zbiorcze wyników analizy TOWS/SWOT**

ROZPATRYWANA KOMBINACJA	WYNIKI Z ANALIZY TOWS		WYNIKI Z ANALIZY SWOT		ZESTAWIENIE ZBIORCZE TOWS/SWOT	
	SUMA INTERAKCJI	SUMA ILO CZYNÓW	SUMA INTERAKCJI	SUMA ILO CZYNÓW	SUMA INTERAKCJI	SUMA ILO CZYNÓW
SZANSE/ SŁABOŚCI						
ZAGROŻENIA/ SŁABOŚCI						
SZANSE/ SIŁY						
ZAGROŻENIA/ SIŁY						

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Obłój, dz. cyt., s. 202.

### 6.5.3. Analiza SPACE przedsiębiorstwa SOLARIS Bus & Coach SA

*Historia firmy Solaris Bus & Coach SA*<sup>203</sup>

Rynek autobusów w Polsce po okresie stagnacji i regresu od kilku lat systematycznie się rozwija, co ilustruje tabela 71. Wśród liderów na rynku polskich producentów znajdują się: MAN, SOLARIS, VOLVO i SCANIA. Obserwowane zwiększenie produk-

<sup>203</sup> Opracowano na podstawie J. Ignacy, *Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus & Coach SA*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260/2012, s. 119-125.

cji krajowej wynika zarówno z wyższej sprzedaży autobusów w Polsce, jak i ze stale rosnącego eksportu.

Znaczący wzrost sprzedaży autobusów w Polsce jest głównie efektem bardzo dobrej koniunktury w segmencie autobusów miejskich, których sprzedaż wzrosła w 2011 r. o 32% w stosunku do roku 2010. Sytuacja poprawiła się także w pozostałych segmentach rynku:

- międzymiastowym, w którym zatrzymany został kilkuletni trend spadkowy i w 2011 roku zakupiono o 22% autobusów więcej niż rok wcześniej,
- turystycznym, w którym wzrost sprzedaży wyniósł w roku 2011 31,2% w stosunku do 2010 r.,
- minibusów, w którym wzrost w porównaniu do 2010 roku wyniósł prawie 16%.

**Tabela 71. Produkcja autobusów w Polsce w latach 2010-2011**

Marka	2011 r.	udział [%]	2010 r.	udział [%]
MAN	1566	33,81	1267	30,40
SOLARIS	1140	24,61	1022	24,52
VOLVO	922	19,91	855	20,51
SCANIA	500	10,79	658	15,79
INNE	504	10,88	366	8,78
<b>Razem</b>	<b>4632</b>	<b>100</b>	<b>4168</b>	<b>100</b>

Źródło: J. Ignacy, *Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus & Coach SA*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260/2012, s. 120.

Polska stała się także liczącym producentem autobusów w skali europejskiej. Według szacunków w 2010 r. w całej Europie wyprodukowano ok. 32 400 autobusów. Największym producentem tego typu pojazdów była Szwecja (ok. 10 000 szt.) i Niemcy (ok. 6950 szt.). Na trzecim miejscu uplasowała się Polska z wynikiem 4168 szt. Na tym bardzo konkurencyjnym rynku najlepiej sprzedającym się autobusem miejskim w Polsce w 2011 roku był Solaris Urbino 18. Łącznie sprzedano 233 szt. tego pojazdu. Strukturę sprzedaży autobusów w Polsce w latach 2010-2011 ilustruje tabela 72.

**Tabela 72. Sprzedaż autobusów w Polsce w latach 2010-2011**

Marka	2011 r.	udział [%]	2010 r.	udział [%]
SOLARIS	493	35,8	392	36,6
MERCEDES-BENZ	189	13,7	121	11,3
AUTOSAN	147	10,7	95	8,9
KAPENA-IRISBUS	102	7,4	38	3,5
CMS	98	7,1	131	12,2
MAN	96	7,0	107	10,0
SCANIA	63	4,6	50	4,7
INNE	189	13,7	138	12,9
<b>Razem</b>	<b>1377</b>	<b>100</b>	<b>1072</b>	<b>100</b>

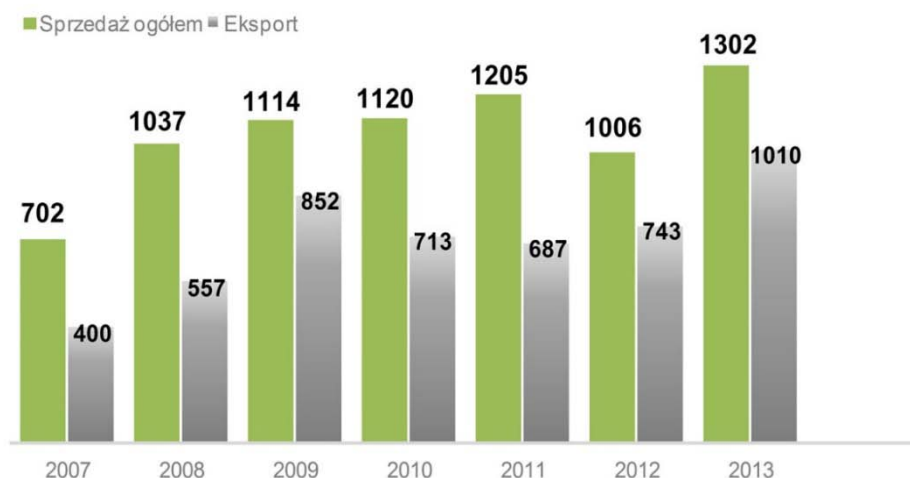
Źródło: J. Ignacy, *Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus & Coach SA*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260/2012, s. 121.



Analiza rynku produkcji i sprzedaży autobusów w Polsce wskazuje, że pozycja firmy SOLARIS jest wyjątkowo silna, mimo iż jest to przedsiębiorstwo o stosunkowo krótkiej historii. Rzadko zdarza się, aby zupełnie nowa firma w nieco ponad dekadę stała się liderem rynku cechującego się bardzo wysokimi barierami wejścia.

Firma Solaris powstała w 1994 r. w Warszawie jako spółka Neoplan Polska Sp. z o.o. Skutkiem pierwszego wygranego w Poznaniu przetargu na zakup 72 autobusów była decyzja o utworzeniu w 1995 r. fabryki autobusów w Bolechowie koło Poznania. Kolejne lata działalności firmy to jej dynamiczny rozwój, wzrost zamówień oraz prace nad stworzeniem nowej marki. W roku 1999 powstała marka Solaris. Najtrudniejszy i przełomowy dla firmy był rok 2001, gdy bankrutowała firma Neoplan, której licencję wykorzystywano przy budowie autobusów (jednocześnie od 1999 r. oferując własny produkt o nazwie Solaris Urbino). Neoplan został przejęty przez koncern MAN, a właściciele Solarisa stanęli przed wyborem pomiędzy dołączeniem do wielkiego motoryzacyjnego giganta a pełnym usamodzielnieniem opartym na własnej marce, co oznaczało podjęcie rywalizacji z potentatami branży. Ostatecznie zdecydowano o realizacji strategii kreowania własnej marki.

Obecnie autobusy firmy Solaris jeżdżą w 28 krajach Europy, Ameryki Północnej i Południowej, Azji i Afryki. Solaris prowadzi działalność eksportową od 2000 r., przy czym obecnie ponad 70% wyprodukowanych autobusów jest eksportowanych (rys. 41).



**Rysunek 41. łączna sprzedaż i eksport pojazdów marki Solaris w latach 2007-2013**

Źródło: [www.solarisbus.com](http://www.solarisbus.com) (data pobrania: 2014.03.14).

Firmę Solaris charakteryzuje indywidualne podejście do klienta. W autobusach Solaris klient ma możliwość wyboru wszystkich elementów: koloru karoserii, wykładziny czy też ustawienia siedzeń. Są one zatem dostosowane do zróżnicowanych potrzeb konsumentów. Na przykład w autobusie miejskim dla Francji zbudowano toaletę dla kierowcy, zgodnie z życzeniem żeńskich związków zawodowych. Natomiast autobusy dla Dubaju podzielone zostały na dwie części: osobny przedział przeznaczono dla ko-

biet i dzieci. Pojazdy te pozbawione są ogrzewania, zaś silnik i klimatyzacja mają zabezpieczenia na wypadek burzy piaskowej. Autobusy dla Szwecji i Norwegii mają natomiast podgrzewaną podłogę, podwójne szyby i specjalny schowek na tańcuchy na koła.

W przypadku firmy Solaris dbałość o klienta jest bardziej zaawansowana niż u największych, światowych producentów. Właściciele znają każdego polskiego klienta osobiście. Każdy klient regularnie wypełnia szczegółowe kwestionariusze ankietowe dotyczące eksploatacji użytkowanych przez siebie autobusów. Kolejnym przejawem dbałości o relacje z klientami jest otwartość fabryki i możliwość naocznego sprawdzenia, jak powstaje i na jakim etapie znajduje się produkcja zamówionego modelu autobusu. Dodatkowo do dyspozycji klientów oddawane są autobusy testowe, które umożliwiają sprawdzenie ich zachowania w rzeczywistych warunkach eksploatacyjnych. Aby spełnić wymagania i osiągnąć zadowolenie klienta, firma jest elastyczna aż do ostatniego etapu produkcji, pozwala na ciągłą ingerencję w specyfikację zamówienia, co nie jest możliwe u innych światowych producentów. Kolejny przejaw elastyczności stanowi rzadko spotykana możliwość zastosowania w Solarisach zróżnicowanej gamy silników pochodzących aż od trzech różnych producentów.

Ważnym elementem przewagi konkurencyjnej firmy Solaris jest technologia. Prowadzone przez firmę prace badawczo-rozwojowe pozwoliły na stworzenie autobusu hybrydowego Solaris Urbino 18 Hybrid, który wyposażony jest w dwa silniki elektryczne i jeden spalinowy. Silniki elektryczne zasilane są z baterii, które z kolei ładowane są przez energię odzyskiwaną z hamowania. Solaris, jako pierwsza firma w Europie, zaczęła produkować seryjnie hybrydowe autobusy w 2006 r. Obecnie prowadzone są prace nad kolejnymi rozwiązaniami technologicznymi, czego efektem jest m.in. autobus elektryczny, wprowadzony do oferty w 2011 r. Przy produkcji wykorzystywana jest jedynie najwyższej jakości stal pochodząca z Polski, Niemiec i Finlandii, co umożliwia oferowanie aż 12-letniej gwarancji na perforację nadwozia. Jest to najdłuższa gwarancja oferowana wśród producentów autobusów.

Kolejnym atutem firmy w walce o klienta jest kompleksowa oferta będąca efektem realizowanej strategii dywersyfikacji. Od 2004 r. w ofercie Solarisa znajdują się autobusy lotniskowe Urbino, które stają się coraz bardziej popularne na zagranicznych lotniskach – na Majorce, w Hamburgu, Ostrawie czy Rydze oraz w krajowych portach lotniczych – Warszawie, Bydgoszczy czy Łodzi. Solaris jest też czołowym dostawcą specjalnych autokarów przeznaczonych do poboru krwi.

Firma sukcesywnie zwiększa także swoje udziały na rynkach zagranicznych. W Niemczech może się poszczycić blisko 10-procentowym udziałem w tamtejszym rynku. Daje to trzecią pozycję po Mercedesie i MAN-ie. Udana ekspansja na rynki zagraniczne sprawiła, że łączne przychody Solarisa w 2011 r. wyniosły 1,5 mld zł, czyli o 200 mln więcej niż rok wcześniej (wzrost o 15,4%), przy poziomie zatrudnienia wynoszącym ok. 2200 pracowników.

Solaris w dalszym ciągu stawia na dynamiczny rozwój i walkę konkurencyjną także na nowych rynkach. Nadzieje na dalszy, dynamiczny rozwój firma wiąże z rozszerzeniem oferty o produkcję tramwajów. W marcu 2006 r. Solaris Bus & Coach podpisał umowę z niemiecką firmą w sprawie montażu tramwajów w Polsce. W połowie 2009 r. firma Solaris zaprezentowała prototyp własnego tramwaju o nazwie Solaris Tramino.

Po raz pierwszy ten tramwaj pokazano 14 października 2009 podczas targów w Gdańsku. Pierwsze zamówienie na tramwaje własnej produkcji firma Solaris zdobyła wygrywając przetarg na dostawę 45 Tramino dla MPK w Poznaniu. W sierpniu 2012 roku Solaris wygrał przetarg na dostarczenie kolejnych 15 tramwajów dwukierunkowych dla nowo powstającej sieci tramwajowej w Olsztynie. W ramach trzeciego przetargu w 2014 roku do Brunshwiku w Niemczech trafiło jeszcze 15 tramwajów. Prace badawczo-rozwojowe, a w efekcie rozpoczęcie produkcji i sprzedaży tramwajów przez firmę Solaris, wynikały z chęci zróżnicowania produkcji, uniezależnienia się od wahań popytu na autobusy, a także skorzystania na przewidywanej koniunkturze na tramwaje w Polsce i Europie. Pojazdy tego typu są około 10 razy droższe od autobusów miejskich. W grudniu 2014 roku Solaris Bus & Coach podpisał z hanowerskim przedsiębiorstwem komunikacji publicznej kontrakt na dostawę trzech autobusów Solaris Urbino 12 electric. Będą to pierwsze autobusy elektryczne Solarisa nowej generacji, które po raz pierwszy zaprezentowano w październiku 2014 roku podczas targów w Hanowerze.

Firma chce oferować produkty zdolne do obsługi wszystkich rodzajów ruchu miejskiego, czyli zarówno autobusy, trolejbusy, tramwaje, jak i metro czy pociągi podmiejskie. Produkcja wszystkich oferowanych pojazdów opiera się na wspólnych elementach: wykorzystuje podobne technologie, kluczowe zasoby i kompetencje firmy. Pozwala to na osiągnięcie przewagi kosztowej względem niezdywersyfikowanych konkurentów. Atutem firmy Solaris jest również cena autobusów, która jest znacząco niższa (20-30%) od cen oferowanych przez zachodnich konkurentów. Wyjątkową w skali branży inicjatywą jest również organizowanie corocznego festynu dla fanów komunikacji. Często stanowi on wyjątkową okazję do zrobienia ostatnich zdjęć wielu pojazdom. Firma wykorzystuje w ten sposób ogromne zainteresowanie społeczności fanów, którzy niezmiernie rzadko są tak przychylnie traktowani przez producentów uwielbianych przez siebie pojazdów, w celu budowania pozytywnego wizerunku w otoczeniu.

### Ćwiczenie 1

Oceń pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa SOLARIS metodą SPACE:

1. Dokonaj identyfikacji czynników opisujących siłę finansową (FS), przewagę konkurencyjną (CA), siłę sektora (IS) oraz stabilność otoczenia (ES) dla analizowanego przedsiębiorstwa. Przyznaj oceny każdemu z czynników przyjmując następującą skalę:
  - dla wymiarów siła finansowa i siła sektora od 1 do 6,
  - dla wymiarów przewaga konkurencyjna firmy i stabilność otoczenia od -1 do -6. Wyniki umieść w tabeli SPACE (według wzoru przedstawionego w rozdziale 5.3).
2. Oblicz wartości współrzędnych x i y poprzez dodanie do siebie kryteriów leżących na tej samej osi, a następnie umieść współrzędne w układzie współrzędnych.
3. Opisz pozycję konkurencyjną firmy i zalecaną dla niej strategię działania.

## Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem staje wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość. Jednym z istotniejszych jest wzrost zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Obecnie otoczenie uważa się za burzliwe, a nawet wrogie. Cechuje je niepewność i wysoki stopień ryzyka działalności wynikających z:

- rosnącej liczby zmiennych decydujących o sukcesie lub porażce firmy,
- wzrostu znaczenia wiedzy jako czynnika kreacji innowacji oraz szybkiej jej dezaktualizacji,
- wzrostu złożoności produktów wynikającego z ich zaawansowania technologicznego,
- postępowania procesu globalizacji i wirtualizacji organizacji,
- nasilania dyfuzji kulturowej,
- zmian oczekiwań pracowników.

Niniejsze opracowanie jest dowodem na to, że wobec zmienności trendów, które wywierają wpływ na wiele procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, muszą być one przez zarządzających śledzone i analizowane. Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu, tak w skali mikro, jak i makro przysparzają organizacji wielu trudności, szczególnie w przyjmowaniu owej niestabilności jako stanu normalnego. Funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu wymaga zatem nie tylko przewidywania możliwych zmian, ale wręcz ich wyprzedzania. W związku z powyższym niezbędne okazuje się doskonalenie wyróżniających kompetencji w obszarze analizy strategicznej przedsiębiorstwa – tak wśród aktualnych, jak i przyszłych menedżerów-analityków. Unikatowe umiejętności strategiczne, kwalifikacje, kompetencje i postawy kapitału ludzkiego zaczynają odgrywać kluczową rolę w spożytkowaniu wiedzy na temat analizy strategicznej dla wartości podmiotów gospodujących.

W obliczu powyższego niezwykle pomocne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest sukcesywne przeprowadzanie jego analizy strategicznej. W niniejszej publikacji autorki przedstawiły (w rozdziałach 1-5) szereg metod analizy strategicznej sklasyfikowanych w cztery grupy metod, tj. analizy: makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego, potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz metody zintegrowane. Ponadto ukazano (w rozdziale 6) szeroką paletę możliwości zastosowania ww. metod ukierunkowanych na przeprowadzenie w przedsiębiorstwie jej analizy strategicznej. Autorki starały się dowieść, że analiza strategiczna jest narzędziem dostarczania informacji i wniosków niezbędnych do budowy strategii przedsiębiorstwa. Stanowi próbę diagnozy i oceny stanu danej organizacji oraz jej miejsca w otoczeniu. Celem analizy strategicznej jest wskazanie, w jakim kierunku ma zmierzać przedsiębiorstwo oraz jakie działania podejmować, aby wydajniej i skuteczniej osiągać swoje zamierzenia rynkowe. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa – przeprowadzona w kontekście oceny burzliwego otoczenia – pozwala na wyciągnięcie kilku głównych wniosków i zaleceń:

- jej zastosowanie pozwala przedsiębiorstwu na identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie oraz bilansowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,

- umożliwia wczesne wykrywanie nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,
- ułatwia stworzenie podstaw merytorycznych do podjęcia działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych,
- umożliwia organizacjom opracowywanie wielowymiarowych scenariuszy rozwoju w zmiennym otoczeniu, a także ułatwia projektowanie adekwatnych strategii działania,
- prowadzi do optymalizacji portfela produkcyjnego,
- umożliwia ocenę ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności,
- daje możliwość uporządkowania przedsiębiorstwa oraz połączenia we wspólną całość wszystkich obszarów funkcjonalnych, tj. produkcji, marketingu, badań i rozwoju, finansów itp.,
- do każdego z tych obszarów można zastosować konkretne metody i techniki, które pozwolą na osiągnięcie zamierzonego celu diagnozy strategicznej.

Wykorzystanie analizy strategicznej niewątpliwie zwiększa pewność podjęcia najlepszej decyzji w kluczowych dla biznesu momentach, takich jak: projektowanie strategii rozwoju, dywersyfikowanie bądź konsolidowanie działalności. Procedura jej przeprowadzania musi jednak bazować na metodach, które pozwolą na identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych determinant sprawności organizacji. Analiza strategiczna powinna wykorzystywać metody zarówno jakościowe, jak i ilościowe z różnych dziedzin, tj.: ekonomia, finanse, marketing, statystyka, ekonometria czy psychologia. Jedynie kompleksowa diagnoza – otoczenia dalszego i bliższego oraz materialnych i niematerialnych zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa – warunkuje bowiem skuteczność wykorzystania pojawiających się szans oraz formułowania konkurencyjnej strategii działania. Dlatego analiza jest szczególnie użyteczna dla przedsiębiorstwa wówczas, gdy łączy w sobie elementy badania otoczenia wewnętrznego (zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa), jak również zewnętrznego w ujęciu makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Dobór metod jest zdeterminowany specyfiką organizacji i uzależniony od takich kryteriów, jak: czas, koszt czy cel badania. Należy zwrócić uwagę, że uwarunkowania powyższe nie pozostają bez wpływu na kształtowanie kluczowych kompetencji organizacji funkcjonujących w otoczeniu gwałtownych i nieuniknionych zmian na rynku.

Konkludując, przedsiębiorstwo działające bez ustrukturalizowanej wiedzy o swoim wnętrzu i otoczeniu, której dostarcza analiza strategiczna, nie może być skuteczne i efektywne. Równocześnie nie ma wątpliwości co do tego, że przedsiębiorstwo dążące do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej musi się zmieniać. W tym kontekście analiza strategiczna staje się elementem świadomego kształtowania organizacji. Przeprowadzenie rzetelnej analizy pozwala bowiem na podejmowanie trafnych, z punktu widzenia długookresowego powodzenia, decyzji strategicznych. Autorki niniejszego opracowania starają się dowieść, że kompleksowa i wieloczynnikowa diagnoza umożliwia antycypowanie nie tylko zagrożeń, ale także szans w dynamicznym otoczeniu.

Organizacja może dzięki temu zwiększyć elastyczność swoich działań, jest w mniejszym stopniu narażona na kryzysy, bardziej zaś nastawiona na zachowania twórcze i kreatywne. Przede wszystkim jednak aplikowanie analizy strategicznej w proces zarządzania organizacją umożliwia budowanie jej trwałej przewagi konkurencyjnej.

*Ewa Multan, Edyta Bombiak, Monika Chyłek*

## Bibliografia

1. Altkorn J. (red.), *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, PWN Warszawa–Kraków 1996.
2. Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
5. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Nr 128, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1996.
6. Bombiak E., *Kompetencje pracownicze - istota, pomiar i sprawozdawczość*, Zeszyty Naukowe Administracja i Zarządzanie Nr 103/2014, UPH, Siedlce 2014.
7. Chmielewska Z., *Analiza strategiczna PKM Duda SA na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG*, Journal of Agribusiness and Rural Development, 1(23) 2012.
8. Czarniecki P., *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, WSP-NLU, Nowy Sącz 2000.
9. Czerniachowicz B., *Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy A*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25/2012, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
10. Dawid F.R., *Strategic Managment*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2001.
11. Drążek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
12. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
13. Dwojacki P., *Misja*, „Przegląd Organizacji” Nr 10/1995.
14. Dwojacki P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.
15. Dworzecki Z., *Marketing w firmie. Strategie produktowe rynkowe*, Przewodnik encyklopedyczny, PWN, Warszawa 1992.
16. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
17. Faulkner D., Browman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
18. Filipczuk J., *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002.
19. *Filozofia i wizja przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie”, 1993 nr 1.
20. Garbarski L., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2000.
21. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
22. Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
23. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Warszawa 2001.
24. Gościński J., *Sterowanie i planowanie, Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1992.

25. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
26. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., (red.) *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Warszawa 2002.
27. Hamel G., Prahalad C., *The Core Competences of the Corporation*, Harvard Business Review, maj/czerwiec 1990.
28. Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
29. Harris J., De Long D.W., *Do you have what it takes to be an e-manager? "Strategy and Leadership"*, Jul.-Aug., 2001, vol 29 nr 4.
30. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2001.
31. Ignacy J., *Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus & Coach SA*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260/2012.
32. Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K. (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, strategie*, Wyd. Difin 2008.
33. Juchnowicz M., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
34. Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
35. Kardas J.S. (red.), *Kapitał intelektualny podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa. Komparacja podejść*, Wyd. UPH, Siedlce 2008.
36. Klasik A. (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
37. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
38. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
39. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
40. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo AE, Warszawa 1998.
41. Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993.
42. Lisiński M. (red.), *Zarządzanie strategiczne i operacyjne*, WSB, Nowy Sącz 1998.
43. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
44. Lynch R., *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Sadle River 2000.
45. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1999.
46. Maksimczuk P., *Nie dajmy się zaskoczyć*, [www.pckurier.pl](http://www.pckurier.pl).
47. Matczewski A., *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa 1990.
48. Midler Ch., *Zarządzanie projektami, Przykład samochodu renault twingo*, Poltext, Warszawa 1994.
49. Moszkowicz M., *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, 1993, nr 1.
50. Multan E., *Kompetencje menedżera w procedurze planowania zasobów ludzkich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4/2006, SGH, Warszawa 2006.
51. Nasierowski W., Mikuła B., *SPACE – praktyczna metoda wyboru strategii*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1, 1995.



52. Naunus B., *QUEST - Quick Environmental Scanning Technique*, "Long Range Planning", No. 2., 1982.
53. Niedzielski E., (red.), *Zarządzanie strategiczne. Przewodnik do ćwiczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2000.
54. Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2005.
55. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
56. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
57. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
58. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
59. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
60. Penc J., *Decyzje menedżerskie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
61. Penc J., *Strategie zarządzania*, cz. I, Placet, Warszawa 1999.
62. Penc J., *Zarządzanie innowacjami*, Placet, Warszawa 1999.
63. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 2001.
64. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
65. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.
66. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
67. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
68. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
69. Ronowicz Z., *Inteligencja kulturowa*, „Personel i Zarządzanie” nr 7/2005.
70. Rossiter I.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACDI, Warszawa 2000.
71. Rowe H., Mason R., Dickel K., *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*, Addison-Wesley, 1982.
72. Sainte Marie G. de, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1995.
73. *Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, Departament Inwestycji Zagranicznych, Warszawa 2013.
74. Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
75. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Drukarnia GC, Warszawa 2013.
76. Sopińska A., Wachowiak P., *Autorski model zarządzania wiedzą w organizacji*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), 8.02.2008.

77. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2000.
78. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2007.
79. Stępkowski M. (red.), *Nowe techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1977.
80. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
81. Strategia rozwoju miasta Siedlce do 2015 roku, [www.siedlce.pl](http://www.siedlce.pl).
82. Strategor, Bolesta-Kukułka K. (tłumacz.), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
83. Sudarsanam P.S., *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, 1995.
84. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
85. Thompson A., Strickland A., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood, Boston 1996.
86. Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego*, PWE, Warszawa 2008.
87. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (red.), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
88. Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
89. Walkowiak R., *Rozwój kompetencji menedżerskich*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, nr 4/2006, SGH, Warszawa 2006.
90. Wawrzyniak B., *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2, 1993.
91. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
92. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1998.
93. Węglewski M., *Ranking banków w Internecie: Kto szybszy, ten lepszy*, Newsweek, X. 2014 r.
94. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
95. Wierunek B., *Misja firmy*, „Businessman Magazine” Nr 5/1994.
96. *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.
97. Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
98. Zelek A., *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.

## Netografia

1. [parp.gov.pl/](http://parp.gov.pl/)
2. [qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja1.html](http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja1.html)
3. [stat.gov.pl](http://stat.gov.pl)
4. [www.ceo.org.pl](http://www.ceo.org.pl)
5. [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl)
6. [www.jwconstruction.pl](http://www.jwconstruction.pl)
7. [www.lista500.polityka.pl/companies/show/161](http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/161)
8. [www.pckurier.pl](http://www.pckurier.pl)
9. [www.paiz.gov.pl/sektory/elektroniczny](http://www.paiz.gov.pl/sektory/elektroniczny)
10. [www.paiz.gov.pl/sektory/agd](http://www.paiz.gov.pl/sektory/agd)
11. [www.siedlce.pl](http://www.siedlce.pl)
12. [www.solarisbus.com](http://www.solarisbus.com)
13. [www.telepolis.pl](http://www.telepolis.pl)
14. [www.tf.pl](http://www.tf.pl)

## Indeks rzeczowy

- analiza PEST 48
  - algorytm 49
  - czynniki 48
  - definicja 48
  - etapy 48
- analiza strategiczna 11
  - definicja 11
  - funkcje 11
  - metody 13
  - obszary 12
  - użytkownicy 12-13
- analiza SWOT 123
  - definicja 123
  - przykład 124
  - pytania 123
- analiza TOWS/SWOT 126
  - definicja 126
  - elementy 127
  - macierz normatywnych strategii 129
  - procedura 130-131
  - przykład 132
  - pytania 128
  - strategie rynkowe 130
- analiza SPACE 133
  - definicja 133
  - etapy 133
  - model 136, 138, 139
  - przykład 137
  - strategie działania 134-135
- bilans strategiczny 93
  - definicja 93
  - etapy 94-95
  - typy obszarów strategicznych 93-94
- cele strategiczne 23
  - cechy 23
  - definicja 23
  - systematyka 23
- cykl życia produktu 105
  - definicja 105
  - etapy 105-107
  - model 106
- cykl życia technologii 107
  - definicja 107
  - etapy 107-108
  - model 107
  - rodzaje technologii 107
- decyzja 27
  - cykl podejmowania 29-30
  - definicja 27
  - fazy cyklu decyzyjnego 30
  - klasyfikacje 28
  - modele procesów decyzyjnych 30-32
  - operacyjna 28-30
  - podejmowanie 27
  - proces podejmowania 27-28
  - strategiczna 28-30
  - taktyczna 28-30
- ekstrapolacja trendów 51
  - analiza trendów 51
  - definicja 51
  - modele 51
  - przykład 51-52
- kluczowe czynniki sukcesu 95
  - definicja 95
  - etapy 96-97
  - reguła Pareto-Lorenza 95
  - przykład 97
  - pytania 96
- kompetencje 35, 92
  - definicje 35-36, 92
  - e-menedżera 40
  - kluczowe menedżera 39
  - kluczowe organizacji 92
  - kompetentny menedżer 37
  - menedżerskie 37
  - potencjał strategiczny 91
  - profile kompetencyjne 39-40
- krzywa doświadczeń 79
  - definicja 79
  - efekt doświadczeń 79
  - etapy 80
  - ograniczenia 81
  - przykład 80
- luka strategiczna 56
  - definicja 56
  - rodzaje 56-58

- „łańcuch wartości” (*value chain*) 97, 99
  - definicja 97, 98
  - działalność podstawowa 101, 104
  - działalność pomocnicza 102, 104
  - efektywność „łańcucha wartości” 103
  - model 102, 104
  - przykład 100, 102
  - ścieżka ekonomiczna 98
- macierz ADL 116
  - definicja 116
  - dojrzałość rynku 117
  - model 117
  - pozycja konkurencyjna 116-117
  - wskaźniki dojrzałości sektora 118
  - zalecenia strategiczne 117-118
- macierz BCG 109
  - analiza portfela BCG 110
  - definicja 109
  - macierz otoczeń strategicznych 111-112
  - model 110
  - produkty w BCG 111
  - strategiczne jednostki biznesu 109
- macierz Hofera 119
  - definicja 119
  - etapy 119
  - model 119
  - SBU w macierzy Hofera 119-120
- macierz McKinseya (GE) 112
  - czynniki wewnętrzne 114
  - czynniki zewnętrzne 114-115
  - definicja 112-113
  - etapy 115
  - model 113
  - strategie w GE 114
  - zalecane strategie 114, 174
- makrootoczenie 43
  - cele analizy 43
  - definicja 43
  - klasyfikacja 46
  - koncepcje scenariuszowe 47
  - koncepcje wielorakich możliwości 47
  - metody analizy 47
  - segmenty 43-45
- mapa grup strategicznych 86, 87
  - definicja 86
  - grupa strategiczna 86-87
  - kryteria 87
  - obszar korzyści strategicznych 88, 160
  - procedura 88
  - przykład 89, 161-162
- metoda delficka 52
  - cykl 53-54
  - definicja 52
  - etapy 52-53
  - przykład 52, 54
- metoda QUEST 55
  - definicja 55
  - macierz współdziałania 55-56
  - procedura 55
- metody portfelowe 108
  - cele 108
  - definicja 108
  - etapy analizy portfela 109
- metody scenariuszowe 59
  - cechy charakterystyczne 61
  - grupy scenariuszy 61-63, 70
  - istota 59-60
  - procedura 63
  - przykład 64-69
  - scenariusz 59-60
  - wnioskowanie 63-64
- mikrootoczenie 72
  - cele analizy 72-73
  - definicja 72
  - elementy 72
  - metody analizy 73
  - sektor 73
  - kryteria wyodrębnienia sektora 73
- misja 20
  - definicja 20-21
  - funkcje 21
  - typy 21
- planowanie 32
  - plan operacyjny 33
  - plan strategiczny 33
  - plan taktyczny 33
  - planowanie strategiczne 33
  - rodzaje planów 32-33
  - zadania planowania strategicznego 34

- portfel technologiczny 120
  - definicja 120
  - etapy 120-121
  - kryteria atrakcyjności 120
  - model 121
- profil konkurencyjny sektora 74
  - definicja 74
  - ocena profilu – etapy 75-76
  - etapy pomiaru pozycji konkurencyjnej 74-75
  - kryteria 74
  - ocena profilu konkurencyjnego 75-76
  - pozycja konkurencyjna 74
  - przykład 76
- punktowa ocena atrakcyjności sektora 77
  - definicja 77
  - przykład 78
  - założenia 77
- „pięć sił” 81
  - bariery wejścia 85-86
  - bariery wyjścia 85, 86
  - czynniki 82
  - definicja 81
  - etapy 82-86
  - model 83
- strategia 24
  - definicje 24
  - procedura formułowania i wdrażania 25
  - sposoby opracowywania 27
  - syntetyczna procedura
- formułowania 26
  - szczeble strategii 25
- wizja 19
  - cechy 19-20
  - definicja 19
  - właściwości 20
- zarządzanie strategiczne 14
  - definicje 14
  - ewolucja 16-17
  - komponenty 19
  - koncepcja 17
  - zasady 18

## Spis tabel

Tabela 1. Pojęcie zarządzania strategicznego według różnych autorów .....	14
Tabela 2. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwami .....	16
Tabela 3. Zasady zarządzania strategicznego .....	18
Tabela 4. Systematyka celów przedsiębiorstwa .....	23
Tabela 5. Podstawowe decyzje strategiczne w firmie .....	29
Tabela 6. Zalety i wady poszczególnych modeli decyzyjnych .....	31
Tabela 7. Rodzaje planów w organizacji .....	32
Tabela 8. Charakterystyka planów według zasięgu planowania .....	33
Tabela 9. Pojęcie kompetencji według różnych autorów .....	36
Tabela 10. Kompetencje menedżera a etapy życia organizacji .....	38
Tabela 11. Kompetencje e- menedżera .....	40
Tabela 12. Profil kompetencji strategicznych dla stanowiska vice prezesa ds. marketingu i sprzedaży .....	41
Tabela 13. Klasyfikacja makrootoczenia ze względu na stopień jego zmienności .....	46
Tabela 14. Zestawienie przykładowych czynników badanych w analizie PEST .....	48
Tabela 15. Analiza PEST dla Polski .....	50
Tabela 16. Macierz współdziałania .....	56
Tabela 17. Analiza tendencji w otoczeniu .....	64
Tabela 18. Scenariusz optymistyczny .....	66
Tabela 19. Scenariusz pesymistyczny .....	67
Tabela 20. Scenariusz najbardziej prawdopodobny .....	68
Tabela 21. Charakterystyka konkurencji w sektorze .....	76
Tabela 22. Punktowa ocena atrakcyjności sektora piwowarskiego w Polsce .....	78
Tabela 23. Punktowa ocena wartości sektora .....	78
Tabela 24. Czynniki określające siłę pięciu zmiennych decydujących o pozycji konkurencyjnej .....	82
Tabela 25. Kryteria różnicowania strategii w sektorze .....	87
Tabela 26. Ocena kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa .....	97
Tabela 27. Zalecane strategie w polach macierzy GE .....	114
Tabela 28. Strategiczne kierunki działań w metodzie ADL .....	116
Tabela 29. Wskaźniki określające stopień dojrzałości sektora i ich ocena według metody ADL .....	118
Tabela 30. Pytania pomocnicze do analizy SWOT .....	124
Tabela 31. Klasyfikacja pozycji przedsiębiorstwa ze względu na poziom mocnych i słabych stron .....	125
Tabela 32. Klasyfikacja przedsięwzięć gospodarczych ze względu na poziom szans i zagrożeń .....	126
Tabela 33. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa w analizie TOWS/SWOT .....	127
Tabela 34. Elementy analizy TOWS/SWOT .....	127
Tabela 35. Macierz normatywnych strategii działania .....	129
Tabela 36. Strategie rynkowe wynikające z macierzy TOWS/SWOT .....	130
Tabela 37. TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgują występujące słabości? .....	132

Tabela 38. Determinanty wymiarów zewnętrznych i wewnętrznych .....	134
Tabela 39. Analiza SPACE przedsiębiorstwa X .....	137
Tabela 40. Strategia miasta Siedlce .....	143
Tabela 41. Cele I rzędu miasta Siedlce .....	143
Tabela 42. Cele II rzędu miasta Siedlce .....	145
Tabela 43. Analiza makrootoczenia Polski.....	149
Tabela 44. Liczba sprzedanych lokali w Polsce oraz przez J.W. Construction Holding SA w latach 2008-2013 .....	152
Tabela 45. Liczba sprzedanych produktów w skali rynku oraz w przedsiębiorstwach konkurencyjnych.....	152
Tabela 46. Lista producentów pod względem liczby sprzedanych telefonów .....	153
Tabela 47. Lista producentów pod względem udziału w rynku telefonów .....	153
Tabela 48. Lista producentów pod względem liczby sprzedanych smartfonów .....	154
Tabela 49. Lista producentów pod względem udziału w rynku smartfonów .....	154
Tabela 50. Rynek smartfonów w podziale na systemy operacyjne .....	155
Tabela 51. Udział systemów operacyjnych w rynku smartfonów.....	155
Tabela 52. Wykaz banków konkurencyjnych w sektorze usług bankowych .....	158
Tabela 53. Kryteria różnicujące strategie banków .....	158
Tabela 54. Ocena kryteriów w bankowości elektronicznej w Polsce w 2013 r. ....	159
Tabela 55. Kluczowe czynniki sukcesu .....	163
Tabela 56. Profil słabych i silnych stron .....	164
Tabela 57. Macierz BCG na przykładzie PKM Duda SA.....	166
Tabela 58. Dane o produktach (usługach) przedsiębiorstwa .....	169
Tabela 59. Struktura sprzedaży polskiego sektora spożywczego w 2012 roku .....	172
Tabela 60. Struktura udziału największych firm spożywczych w Polsce (według zakresu produkcji) w 2012 roku .....	173
Tabela 61. Ocena atrakcyjności rynkowej i pozycji rynkowej produktów browaru „X” w modelu GE .....	175
Tabela 62. Zalecane strategie dla analizowanego przedsiębiorstwa .....	175
Tabela 63. Segmentacja rynku .....	176
Tabela 64. Tendencje występujące na rynku .....	176
Tabela 65. Bariery występujące na rynku .....	177
Tabela 66. Ocena atrakcyjności rynkowej i pozycji rynkowej produktów firmy .....	177
Tabela 67. Dane do charakterystyki działalności firmy zdyweryfikowanej .....	178
Tabela 68. Analiza SWOT biura turystycznego .....	180
Tabela 69. Analiza SWOT przedsiębiorstwa .....	180
Tabela 70. Zestawienie zbiorcze wyników analizy TOWS/SWOT .....	183
Tabela 71. Produkcja autobusów w Polsce w latach 2010-2011 .....	184
Tabela 72. Sprzedaż autobusów w Polsce w latach 2010-2011.....	184



## Spis rysunków

Rysunek 1. Etapy zarządzania strategicznego .....	11
Rysunek 2. Metody analizy strategicznej .....	13
Rysunek 3. Proces formułowania strategii w przedsiębiorstwie .....	26
Rysunek 4. Klasyfikator funkcji planowania strategicznego .....	34
Rysunek 5. Zależności między szczeblem zarządzania a poziomem i rodzajami kompetencji menedżerskich .....	38
Rysunek 6. Algorytm decyzyjny: Czy otoczenie jest przyjazne dla firmy? .....	49
Rysunek 7. Etapy postępowania w metodzie delfickiej .....	53
Rysunek 8. Zgodność trendów .....	57
Rysunek 9. Luka nadmiaru .....	57
Rysunek 10. Luka niedoboru .....	58
Rysunek 11. Rozwój rynku małych samochodów w Europie a zmiany pozycji rynkowej Renault w tym segmencie .....	59
Rysunek 12. Tuba (lejek) scenariuszy .....	60
Rysunek 13. Otoczenie – źródło szans i zagrożeń .....	69
Rysunek 14. Doświadczenie a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa .....	80
Rysunek 15. Model „pięciu sił” M.E. Portera .....	83
Rysunek 16. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze .....	89
Rysunek 17. System „łańcucha wartości” ( <i>value chain</i> ) .....	98
Rysunek 18. Ścieżka ekonomiczna sektora komputerowego (elektronicznego) .....	100
Rysunek 19. System „łańcucha wartości” sektora komputerowego .....	100
Rysunek 20. „łańcuch wartości” ( <i>value chain</i> ) M.E. Portera .....	102
Rysunek 21. „łańcuch wartości” przedsiębiorstwa „X” .....	104
Rysunek 22. Cykl życia i rentowności produktu .....	106
Rysunek 23. Cykl życia technologii .....	107
Rysunek 24. Macierz BCG .....	110
Rysunek 25. Ocena sytuacji konkurencyjnej firmy według zmodyfikowanej macierzy BCG .....	112
Rysunek 26. Macierz McKinseya (GE) .....	113
Rysunek 27. Graficzna prezentacja macierzy ADL .....	117
Rysunek 28. Graficzna prezentacja macierzy Hofera .....	119
Rysunek 29. Graficzna prezentacja portfela technologicznego .....	121
Rysunek 30. Układ współrzędnych SPACE .....	136
Rysunek 31. Wyznaczenie trajektorii strategicznej .....	138
Rysunek 32. Model opcji strategicznych w metodzie SPACE .....	139
Rysunek 33. Model konkurencji M.E. Portera .....	157
Rysunek 34. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych (I para kryteriów) .....	161
Rysunek 35. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych (II para kryteriów) .....	161
Rysunek 36. Mapa grup strategicznych w sektorze usług bankowych (III para kryteriów) .....	162
Rysunek 37. Graficzne przedstawienie macierzy BCG na przykładzie BCG PKM Duda SA .....	167
Rysunek 38. Graficzne przedstawienie zalecanych strategii oraz kierunków działania jednostek strategicznych na przykładzie BCG PKM Duda SA .....	168
Rysunek 39. Graficzne przedstawienie macierzy BCG .....	170
Rysunek 40. Ocena pozycji i atrakcyjności produktów browaru „X” w macierzy GE .....	174
Rysunek 41. Łączna sprzedaż i eksport pojazdów marki Solaris w latach 2007-2013 .....	185

